

Selbstverwaltung in der Unternehmung

INAUGURAL-DISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines Doctor rerum politicarum
an der hohen juristischen Fakultät der Universität Bern

vorgelegt von

HEINZ FEHLMANN

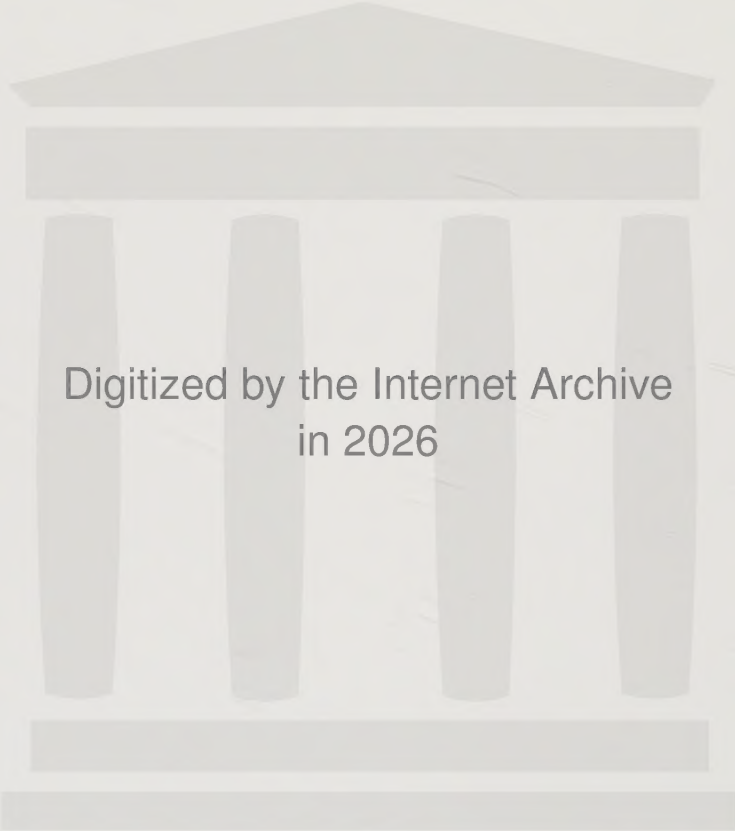
rer. pol.

von Schöftland



VERLAG PAUL HAUPT BERN

1950



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Selbstverwaltung in der Unternehmung

INAUGURAL-DISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines Doctor rerum politicarum
an der hohen juristischen Fakultät der Universität Bern

vorgelegt von

HEINZ FEHLMANN

rer. pol.

von Schöftland



VERLAG PAUL HAUPT BERN

Die Fakultät hat diese Arbeit am 16. Februar 1950 auf Antrag von Prof. dipl. ing. Alfred Walther als Dissertation angenommen, ohne dazu mit den darin ausgesprochenen Auffassungen Stellung nehmen zu wollen.

Der Dekan:

Prof. Dr. Alexander Beck



Diese Arbeit erscheint im Buchhandel als Band 28 der Sammlung «Unternehmung und Betrieb. Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, herausgegeben von Prof. dipl. ing. Alfred Walther». Verlag Paul Haupt in Bern.

Alle Rechte vorbehalten

Copyright 1950 by Paul Haupt, Berne

In der Schweiz gedruckt — Imprimé en Suisse — Printed in Switzerland

Druck: Alfred Schmid & Cie., Bern

Inhaltsverzeichnis

	Seite
EINLEITUNG	7

Erster Teil

DER BEGRIFF DER SELBSTVERWALTUNG	10
I. Allgemeines	10
II. Der Begriff der Verwaltung	11
1. Der Verwaltungsbegriff in der Literatur	11
2. Unser Verwaltungsbegriff	18
III. Unser Selbstverwaltungs begriff	21

Zweiter Teil

DER ZWECK DER SELBSTVERWALTUNG	24
I. Organisation und Wirtschaftlichkeit	24
1. Das Ziel der Organisation	24
2. Die Wirtschaftlichkeitsfaktoren	25
3. Selbstverwaltung und Wirtschaftlichkeit	28
II. Der Mensch als B	32
1. Allgemeines	32
2. Der Mensch als	37
a) Die Arbeits	37
b) Die zentrali	41
aa) Verlust	42
bb) Untergr	45
cc) Aufbläh	50
dd) Lebensf	52
ee) Erstarr	54
c) Die Method	57
3. Der Mensch al	63
a) Die Elemen	63
b) Die ideelle	68
aa) Das Ar	68
bb) Die Er	77
cc) Lösung	80
dd) Die Se	85
c) Die materiellen Elemente	88
aa) Der Leistungslohn	88
bb) Unvollkommenheiten in der Entlohnung	93
cc) Die Gewinnbeteiligung	99
dd) Die Werkstattkommandite	103

Voor ieder boek moet een afzonderlijk j

LEIDEN,

Voor boeken die meegenomen w.
moet een AFZONDERLIJK REQU getek.

1914
H. J. van der
Meulen
Middelburg

Dritter Teil

DIE VERWIRKLICHUNG DER SELBSTVERWALTUNG	108
I. Die Selbstverwaltung in Literatur und Praxis	108
1. Ursprung und Geschichte der Selbstverwaltung	108
a) Der Tatbestand	108
b) Die Entwicklung des Selbstverwaltungsprinzips	110
c) Die Verwirklichung in der Praxis	114
d) Beispiel eines «contrat d'entreprise»	120
2. Der heutige Stand der Idee der Selbstverwaltung	123
a) Dubreuil	124
b) Rimailho	128
3. Die Verwirklichung der Selbstverwaltung bei Bata	132
a) Allgemeines	132
b) Das Ziel Bata	134
c) Die praktische Ausgestaltung	135
d) Die Verwirklichung des Selbstverwaltungsprinzips in einer Zweigunternehmung	139
4. Die pretiale Wirtschaftslenkung	141
II. Die Grenzen der Selbstverwaltung	147
1. Die Einheit der Unternehmung	147
2. Die Verwaltungsfunktionen der Zentrale	152
a) Allgemeines	152
b) Anstellung und Entlassung	152
c) Entlohnung	154
d) Wahl des Abteilungsleiters	156
e) Ankauf und Verkauf der Halbfabrikate	157
f) Unterhalt der Betriebsmittel	157
g) Rechnungswesen	159
3. Das Abteilungsergebnis	160
a) Der Umfang	160
b) Die Ermittlung	161
c) Die Verrechnungspreise	163
4. Die Gewinnverteilung	166
5. Die Einführung der Selbstverwaltung	170
LITERATURVERZEICHNIS	173

Einleitung

Die Betriebswirtschaftslehre ist eine angewandte Wissenschaft. Als solche verfolgt sie ein praktisches Ziel. Dieses Ziel besteht nach Walther in der Erhaltung der Unternehmung¹. Jede Untersuchung, die betriebswirtschaftlich sein will, muß demzufolge auf dieses Ziel ausgerichtet sein, indem sie Mittel und Wege aufzeigt, die der dauernden Erhaltung der Unternehmung dienen.

Unsere Untersuchung hat die Möglichkeiten der Selbstverwaltung innerhalb der Unternehmung zum Gegenstand. Bevor wir darauf eintreten, wollen wir uns fragen, ob unsere Arbeit die oben erwähnten Anforderungen einer betriebswirtschaftlichen Studie erfüllt und versuchen, den Standort unseres Tatbestandes innerhalb des betriebswirtschaftlichen Grundproblems festzulegen.

Die Unternehmung setzt, um ihr Ziel zu erreichen, wirtschaftliche, das heißt knappe Güter ein. Wenn sie im Sinne des von ihr verfolgten Zieles handeln will, muß sie mit diesen ihr zur Verfügung stehenden Mitteln auf wirtschaftliche Art und Weise umgehen. «Die Leistungserstellung ist wirtschaftlich, wenn eine bestimmte Leistung mit einem möglichst geringen Vermögensabgang, oder wenn mit einem bestimmten Vermögensabgang eine möglichst große Leistung erstellt wird².»

Die Wirtschaftlichkeit, wie wir diesen eben umschriebenen Tatbestand kurz nennen, ist eines der Hauptprobleme der Betriebswirtschaftslehre. Um eine wirtschaftliche Leistungserstellung zu gewährleisten, muß einerseits jeder einzelne Aufgabenträger in der Unternehmung wirtschaftlich handeln, und andererseits muß das Zusammenwirken der einzelnen Aufgabenträger auf wirtschaftliche Art und Weise erfolgen. Um dies zu ermöglichen, braucht es Organisation.

«Der Zweck der Organisation in der Unternehmung ist also, mehrere Aufgabenträger und ihre Arbeitsleistungen so auf die zu lösende Hauptaufgabe der Unternehmung auszurichten, daß diese auf wirtschaftliche Art und Weise gelöst werden kann³.»

¹ Walther, Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung. 1. Band: Der Betrieb. Zürich 1947. S. 9.

² Walther, a. a. O., S. 11.

³ Ulrich, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949, S. 58.

Jedes organisatorische Problem — unsere Aussagen über Organisation beziehen sich ausschließlich auf die betriebswirtschaftliche Organisationslehre — befaßt sich mit dem Aufbau der Unternehmung unter dem Zweck Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung. Die Wirtschaftlichkeit ist Bedingung für die Erhaltung der Unternehmung. In der Erhaltung der Unternehmung liegt das letzte Ziel der Betriebswirtschaftslehre. Diesem Ziel dient demzufolge auch jede Untersuchung, die sich mit einer organisatorischen Frage befaßt. Damit ist auch der Standort unserer Arbeit bestimmt, wollen wir doch die Möglichkeiten einer bestimmten Organisationsform aufzeigen. Dabei handelt es sich nicht um die Darstellung einer der drei üblicherweise darunter verstandenen Formen, wie der Linienorganisation, der Stab- und Linienorganisation oder der funktionalen Organisation. Es geht bei uns um die Frage nach der zentralen oder der dezentralen Unternehmungsführung. Wir wollen die Möglichkeiten einer Organisationsform prüfen, bei der die Verwaltungsaufgaben nicht zentralistisch, sondern dezentralistisch gelöst werden. Unsere Arbeit befaßt sich nicht mit der Organisation der Unternehmung als Ganzem, sondern nur mit der Ausrichtung bestimmter Aufgabenträger und bestimmter Arbeitsleistungen auf die zu lösende Hauptaufgabe der Unternehmung, nämlich mit der Organisierung der Verwaltung. Die praktische Frage, die sich dabei stellt, richtet sich auf die Geeignetheit dieser Form dezentraler Unternehmungsführung, die wir als Selbstverwaltung bezeichnen, die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung zu erhöhen und damit dem letzten Ziel der Unternehmung zu dienen.

Wie baut sich unsere Studie auf?

Zuerst wollen wir den Begriff der Selbstverwaltung kurz analysieren und genau festlegen, was wir darunter zu verstehen haben. Dann werden wir den Zweck aufzeigen, den wir mit dieser Organisationsform erreichen wollen, indem wir untersuchen, welche Wirtschaftlichkeitsfaktoren dadurch in einem günstigen Sinn beeinflußt werden. Schließlich beschäftigen wir uns mit den Vorschlägen und Versuchen, die in dieser Richtung in Literatur und Praxis gemacht wurden, um daraus auf die Möglichkeiten schließen zu können, die für die Selbstverwaltung bestehen. Da es sich bei der Frage, zentrale oder dezentrale Verwaltung immer um

eine Frage des Maßes handelt, «indem der Unterschied zwischen Zentralisation und Dezentralisation nicht grundsätzlicher, sondern nur gradueller Art ist⁴», müssen wir vor allem den Rahmen und die Grenzen aufzeigen, innerhalb welchen eine dezentrale Unternehmensführung möglich ist.

⁴ Riester, Die Organisation in Prion, Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb, Stuttgart 1936. S. 167.

Der Begriff der Selbstverwaltung

I. Allgemeines

Unsere Untersuchung gilt der Frage nach den Möglichkeiten der Selbstverwaltung innerhalb der Unternehmung. Da der Begriff der Selbstverwaltung auf dem Gebiet der Betriebswirtschaftslehre kein allgemein gebräuchlicher ist — im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft suchen wir vergeblich danach —, müssen wir ihn, bevor wir an unsere Aufgabe herantreten können, vorerst einmal genau umschreiben.

Selbstverwaltung wird bis heute fast ausschließlich als juristischer Begriff auf dem Gebiet des Staatsrechts verwendet. Eine allgemein anerkannte Definition fehlt indessen auch dort, indem über Begriff und Wesen der Selbstverwaltung die verschiedensten Auffassungen vertreten werden. Ohne auf diesen Begriffsstreit näher einzugehen, geben wir hier die Umschreibung von Laband¹ wieder, die uns das Wesentliche zu enthalten scheint. Laband sagt: «Selbstverwaltung ist gegeben, wo eine obere Gewalt ihr zustehende Hoheitsrechte nicht unmittelbar, mittels eines eigenen, zu ihrer ausschließlichen Disposition stehenden Apparates durchführt, sondern sich darauf beschränkt, die Norm für die Ausübung dieser Hoheitsrechte aufzustellen und ihre Durchführung zu beaufsichtigen, während die Durchführung selbst ihr untergeordneten politischen Körpern übertragen oder überlassen ist.» Das Wesentliche beim juristischen Begriff der Selbstverwaltung liegt darin, daß «das Gemeinwesen sich selbst regiert und verwaltet und nicht von einer außer oder über ihm stehenden Obrigkeit regiert und verwaltet wird²». Selbstverwalten steht also im Gegensatz zum Verwaltetwerden. Diese grundsätzliche Unterscheidung wird auch für unseren Selbstverwaltungsbegriff ein Wesensmerkmal sein.

¹ Laband, Staatsrecht I, 1911, zitiert im Staatslexikon, S. 1487.

² Handwörterbuch der Kommunalwissenschaften, Jena 1918, S. 768.

Nachdem wir erkannt haben, daß unter Selbstverwaltung vorläufig die Übertragung bestimmter Aufgaben von einer übergeordneten an die ihr untergeordnete Stelle zu verstehen ist, wollen wir im folgenden abklären, woraus diese Verwaltungsaufgaben bestehen und uns ganz allgemein klar werden über den Begriff der Verwaltung.

II. Der Begriff der Verwaltung

1. Der Verwaltungsbegriff in der Literatur

Ebensowenig wie der Begriff der Selbstverwaltung ist der Begriff der Verwaltung eindeutig bestimmt. «Man versteht darunter bald die Staatsverwaltung, also die Tätigkeit der unmittelbar ausführenden Organe des Staates, bald die Leitung und Überwachung in Unternehmungen, bald die mit der eigentlichen Arbeitsausführung Beauftragten, bald die mit der Leitung, Regierung und Befehlsgewalt ausgestatteten Organe³.» Im Rahmen einer allgemeinen Wissenschaft von der Verwaltung des Staates hat sich denn auch eine selbständige Verwaltungslehre herausgebildet. Diese interessiert uns indessen in diesem Zusammenhang nicht, da sie zu unserem Problemkreis keine unmittelbaren Beziehungen hat.

Die betriebswirtschaftliche Verwaltungslehre wurde begründet durch Fayol, der in seinem Werk «Administration industrielle et générale»⁴ als erster erkannte, daß es sich bei der Verwaltung um einen selbständigen Tatbestand handelt, der sich grundsätzlich unterscheidet von den übrigen Tätigkeiten, die sich innerhalb einer Unternehmung abspielen. Dieser von Fayol anerkannte Eigencharakter des Verwaltungsphänomens wurde in der Folge grundsätzlich nie mehr bestritten, wogegen sich in der Frage nach dem Wesen und dem Umfang dieses selbständigen betrieblichen Tatbestandes die Auffassungen teilten. Und darin liegt der Grund, weshalb wir uns vorgängig der Umschreibung des Verwaltungsbegriffes kurz mit den wichtigsten Autoren, die sich mit dem Verwaltungsproblem im allgemeinen und mit der Betriebs- oder Unternehmungsverwaltung im besonderen befaßten, auseinander-

³ Kitzke, Soziale Grundfragen der Betriebsverwaltung, Berlin 1938, S. 10.

⁴ Paris 1916, 3. Auflage, 1947.

setzen müssen. Dabei wollen wir selbstverständlich nicht näher auf das Verwaltungsproblem selbst eintreten, sondern nur die verschiedenen Begriffsbestimmungen kritisch beleuchten, um dadurch abschließend zu einem eigenen Verwaltungsbegriff zu gelangen. Dann wird es uns erst möglich sein, auch den Selbstverwaltungstatbestand, diese «Übertragung von bestimmten Aufgaben an untergeordnete Stellen», eindeutig zu umschreiben.

Wie wir eben feststellen konnten, war Fayol der erste, der die Sonderstellung einer Reihe von Vorgängen, die nur mittelbar der Leistungserstellung dienen, klar erkannte, sie aus den übrigen Betriebsaufgaben ausgliederte und unter der Bezeichnung «Verwaltungsfunktionen» zum Gegenstand einer selbständigen, in sich geschlossenen Verwaltungslehre machte. Die Verwaltung erhob er zu einer neuen, nach seiner Ansicht sechsten Funktion innerhalb der Unternehmung, die er neben die fünf anderen, schon bekannten, nämlich die technische, die kaufmännische, die geldwirtschaftliche, die Sicherheits- und die Rechnungslegungsfunktion stellte. Bei dieser Gliederung ist zweifellos «das einheitliche Kriterium für die Bestimmung und Aussonderung der aufgezählten Funktionen zu vermissen, da einmal die Betriebsphasen, dann die Betriebsmittel und die Methoden der Betriebssteuerung ins Auge gefaßt werden, ohne vollständig zu sein und ohne konsequent zu bleiben⁵». Dieser Mangel soll uns indessen nicht weiter beschäftigen, einzig auf das besondere Verhältnis der «Verwaltungsfunktion» zu den übrigen «Funktionen» werden wir noch zurückkommen; vorderhand wenden wir uns aber einmal Fayols Definition der Verwaltung zu.

Die Definition erfolgt dadurch, daß die Tätigkeiten aufgezählt werden, die er zur Verwaltung rechnet. Er definiert: «Verwalten heißt vorausplanen, organisieren, Aufträge erteilen, zuordnen und kontrollieren.

Vorausplanen heißt die Zukunft erforschen und den Wirtschaftsplan aufstellen.

Organisieren heißt den zwiefachen Organismus der Unternehmung, der sowohl materieller wie auch sozialer Art ist, begründen.

⁵ Thoms, Die Betriebsverwaltung, Stuttgart 1934, S. 19.

Aufträge erteilen heißt dafür Sorge tragen, daß das Personal die ihm obliegenden Aufgaben erfüllt.

Zuordnen heißt verbinden, einigen, alle Tätigkeiten und Kräfte miteinander in Einklang bringen.

Kontrollieren heißt darüber wachen, daß alles gemäß den festgesetzten Regeln und gegebenen Anordnungen verläuft⁶.»

Nachdem wir festgestellt haben, was Fayol einerseits unter Verwaltung versteht und welchen Standort er andererseits der Verwaltung innerhalb der Unternehmung einräumt, wollen wir die beiden Tatbestände einer kurzen kritischen Würdigung unterziehen. Zum Begriff der Verwaltung stellt Thoms in seiner Kritik der Verwaltungslehre Fayols fest, daß nicht alle von Fayol aufgezählten Tätigkeiten zur Verwaltung zu rechnen seien. Die Organisierung müsse unbedingt aus der Verwaltung herausgenommen und die Auftragserteilung der Leitung zugeordnet werden⁷. Eine so absolute Kritik erscheint uns indessen unangebracht. Wir können nicht von einem Begriff kurzerhand behaupten, daß er falsch sei, ohne daß wir ihn unter dem ganz bestimmten Zweckgesichtspunkt betrachten, dem er dienen soll. Wenn Fayol in den fünf Tätigkeiten, die er der Verwaltung zurechnet, gemeinsame Merkmale erkennt, die er zusammengefaßt zum Gegenstand einer besonderen Verwaltungslehre machen will, so ist sein Begriff zweckmäßig. Wenn andererseits Thoms die Tatbestände, die er zum Gegenstand der Verwaltungslehre macht, nur in der Vorausplanung und in der Kontrolle findet, dann ist es richtig, daß er die Organisierung, die Zuordnung und die Auftragserteilung abspaltet. Eine absolute Gültigkeit eines Begriffes gibt es aber nicht, vor allem da nicht, wo ein Begriff noch gar keine allgemeine Anerkennung gefunden hat. Wir wollen uns dessen bewußt sein, wenn wir uns hier mit verschiedenen Verwaltungsbegriffen befassen, um auf Grund einer kritischen Würdigung zu einem eigenen Verwaltungsbegriff zu kommen. Abgesehen davon, daß die Definition Fayols unbefriedigend ist in methodischer Hinsicht, da sie aus einer Aufzählung von Tätigkeiten besteht und diese Tätigkeiten teilweise unklar umschrieben sind⁸, können wir vom Fayolschen

⁶ Fayol, a. a. O., S. 5.

⁷ Thoms, a. a. O., S. 19.

⁸ Ulrich, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949, S. 90.

Verwaltungsbegriff nur sagen, daß er sehr weit gefaßt ist, da er offenbar alles enthält, was sich nicht unter die fünf andern Funktionen oder unter die Leitung einreihen läßt.

Was nun die Gliederung der Vorgänge in der Unternehmung betrifft, haben wir schon früher festgestellt, daß sie nach keinem einheitlichen Kriterium vorgenommen wird. Dieser Mangel tritt nun in ganz besonders ausgeprägtem Maße in Erscheinung beim Verhältnis zwischen der Verwaltungsfunktion und den übrigen Funktionen. Fayol stellt die administrativen Vorgänge den andern Vorgängen in der Unternehmung gegenüber und beweist damit, daß er sie als gleichrangig betrachtet. Hier liegt u. E. der hauptsächlichste Mangel, der dem Fayolschen Verwaltungsbegriff, bzw. seiner Standortbestimmung anhaftet. Fayol sagt: «Keine der fünf vorhergehenden Funktionen hat die Aufgabe, den allgemeinen Wirtschaftsplan der Unternehmung aufzustellen, sie zu einer sozialen Gemeinschaft zu machen, die Kräfte zuzuordnen und die Tätigkeiten untereinander in Einklang zu bringen. Diese Verrichtungen gehören keineswegs zu den Befugnissen der technischen, kommerziellen oder finanzwirtschaftlichen Funktion und auch nicht zu den Funktionen, die die Sicherheit und die Rechnungslegung zum Ziele haben. Sie bilden eine andere Funktion⁹.» Nun ist es aber so, daß die Tätigkeiten, die Fayol zur Verwaltung zählt, nicht neben den technischen und kommerziellen Vorgängen ausgeführt werden, nicht im Gegensatz zu ihnen stehen, sondern Bestandteil von ihnen sind. Die Verwaltung steht nicht neben, über oder unter den fünf genannten Vorgängen, sondern sie durchdringt sie. In jedem Bereich und auf jeder Stufe einer Unternehmung wird geplant, organisiert, beauftragt, zugeordnet und kontrolliert.

Die ganze Funktionengliederung Fayols zeugt davon, daß er weniger die Funktionen als vielmehr die Dienststellen, die Organe der Unternehmung vor Augen hatte. So hat er offenbar vor allem an die Stelle in der Unternehmung gedacht, die wir üblicherweise, aber nicht ganz zutreffend, als die Verwaltungsabteilung bezeichnen, die neben den andern Dienststellen eine selbständige Funktion erfüllt, die darin besteht, das Zusammenspiel der verschiedenen Abteilungen zu gewährleisten und den Fluß der

⁹ Fayol, a. a. O., S. 4.

Leistungserstellung aufrechtzuerhalten. In dem Extremfall einer vollständig zentralistisch geführten Unternehmung wäre es denkbar, daß die gesamte Verwaltung in einer Dienststelle konzentriert wäre. Abgesehen von diesem praktisch nicht vorkommenden Fall, durchdringt die Verwaltungstätigkeit alle Stellen und alle Arbeitsvorgänge in einer Unternehmung. Aus diesem Grund halten wir die Ausgliederung der Verwaltung als sechste Funktion als ungerechtfertigt. Unsere Kritik an Fayol richtet sich somit weniger gegen seinen Verwaltungsbegriff als vielmehr gegen den Standort, den er der Verwaltung in der Unternehmung einräumt. Dieser Mangel beruht auf der unzweckmäßigen Aufgliederung der Betriebsvorgänge.

Die Arbeiten Fayols wurden in Deutschland vor allem durch Walter Thoms einer kritischen Würdigung unterzogen, der sich gleichzeitig als einziger in einer Arbeit grundsätzlich und ausschließlich mit dem Problem der Betriebsverwaltung auseinandersetzte¹⁰.

Um zu einer Definition der Verwaltung zu gelangen, geht Thoms grundsätzlich gleich vor wie Fayol: er beginnt mit einer Analyse der Betriebsvorgänge, wofür er den Begriff Betriebsleistungen verwendet. Die Bestimmung der Leistungskategorien erfolgt bei ihm im Hinblick auf das Objekt der Leistungen. Dabei findet er, daß eine Gruppe von Leistungen zur Betriebszweckerfüllung, der Produkterzeugung oder Dienstausführung in unmittelbarer Beziehung steht. Diese Leistungen nennt er die Erzeuger der Betriebsfrucht, und da sie ursprünglich und primär sind, primäre Betriebsleistungen. In einer Schuhfabrik sind zum Beispiel solche Primärleistungen der Einkauf von Leder, das Zuschneiden und Zusammensetzen des Leders zu Schuhen und der Verkauf der Schuhe. Ohne die primären Leistungen kann der Betrieb niemals, auch nicht zufällig, seinen Zweck erfüllen. Der Vollzug der primären Betriebsleistungen kann aber nicht ohne weiteres erfolgen, der Betriebsverlauf wäre sonst ein Chaos, er wäre planlos, willkürlich. Die Betriebsleistungen müssen vielmehr auf den gemeinsamen Betriebszweck ausgerichtet werden. Die Leistungen, denen die Beeinflussung der Primärleistungen in diesem Sinne obliegt, sind die sekundären Betriebsleistungen.

¹⁰ Thoms, Die Betriebsverwaltung.

Diese sekundären Betriebsleistungen gliedert Thoms noch weiter auf in:

1. Das Organisieren: Schaffen und Gestalten von Leistungen.
2. Das Leiten: Veranlassen aller Betriebsleistungen.
3. Das Verwalten: Betreuen der Leistungen.

Auf diese Weise kommt Thoms auf einen bedeutend engeren Verwaltungsbegriff als Fayol, den er definiert als «die Summe derjenigen sekundären Betriebsleistungen, die den Ablauf aller Leistungen eines Betriebes sichert, damit der Betriebszweck erreicht werden kann^{11.}»

Der Verwaltung weist er zwei Funktionen zu, wobei er einmal von der Verkoppelungs- und Sicherungsfunktion¹² und später von der Leistungsvorbereitungs- und Leistungskontrollfunktion¹³ spricht. Von den Verwaltungselementen Fayols anerkennt er also nur die Vorausplanung und die Kontrolle. Dabei scheint uns bei Thoms insofern ein Widerspruch zu bestehen, als er einerseits das Zuordnen aus dem Verwaltungsbegriff ausschließt und andererseits der Verwaltung die Verkoppelungsfunktion unterstellt. Zwischen Zuordnen und Verkoppeln können wir keinen wesentlichen Unterschied erkennen, und die Umschreibung der Verkoppelungsfunktion durch Thoms kommt der Definition der Zuordnung durch Fayol sehr nahe¹⁴.

Abgesehen von dieser kurzen Bemerkung wollen wir uns auch hier nicht darüber auslassen, ob der Verwaltungsbegriff von Thoms besser oder schlechter sei als derjenige von Fayol. Wir stellen nur fest, daß er sehr eng gefaßt ist und daß Thoms oft sehr Mühe hat, die beiden sekundären Betriebsleistungen «organisieren» und «verwalten» auseinanderzuhalten¹⁵.

Die Schwierigkeit, die sich ergibt bei der Frage, ob die Organisation neben die Verwaltung zu stellen oder ihr unterzuordnen sei, hat ihren Grund darin, daß sich das Organisationsproblem innerhalb der Unternehmung in einem doppelten Sinne stellt. Einmal muß die Unternehmung als Ganzes organisiert werden,

¹¹ Thoms, a. a. O., S. 6.

¹² Thoms, a. a. O., S. 13.

¹³ Thoms, a. a. O., S. 46.

¹⁴ Fayol, a. a. O., S. 5.

¹⁵ Thoms, a. a. O., S. 9.

worunter wir mit Ulrich¹⁶ «die Ausrichtung mehrerer Aufgabenträger und ihrer Arbeitsleistungen auf eine zu lösende Hauptaufgabe» verstehen; dann muß aber auch jede, noch so unbedeutende Tätigkeit innerhalb des betrieblichen Geschehens organisiert werden. Im ersten Fall erfolgt die Organisation durch eine nur zu diesem Zweck geschaffene Stelle, und da neigen wir dazu, die Tätigkeit dieser Stelle als selbständige Betriebsleistung zu betrachten, während im zweiten Fall, wo irgendein Arbeiter seine Arbeit organisiert, indem er zum Beispiel die geeigneten Werkzeuge bereitstellt und daneben auch plant und kontrolliert, wir dieses Organisieren als Bestandteil der Verwaltungstätigkeit dieses Arbeiters betrachten, die wir der eigentlichen Zwecktätigkeit gegenüberstellen.

Obleich Thoms betont, daß nicht nur alle primären Betriebsleistungen organisiert, geleitet und verwaltet werden, sondern auch alle sekundären, daß es demnach «eine Organisation der Leitung, Verwaltung und Organisation, eine Leitung der Organisation, Verwaltung und Leitung und eine Verwaltung der Leitung, Organisation und Verwaltung gibt¹⁷», denkt er doch immer wieder an die vornehmlich mit der Ausführung einer dieser drei sekundären Betriebsleistungen beauftragten Organe. Zusammenfassend stellen wir fest, daß Thoms gegenüber Fayol eine bedeutend glücklichere Gliederung der Betriebsfunktion vorgenommen, daß er aber andererseits einen sehr engen Verwaltungsbegriff geschaffen hat, der nur die Leistungsvorbereitung und Leistungskontrolle enthält, weshalb wir dessen Zweckmäßigkeit eher bezweifeln möchten.

Neben Thoms hat sich, wenn auch nicht ausschließlich, so doch ziemlich eingehend Mahlberg mit dem Verwaltungsbegriff befaßt¹⁸.

In seiner Analyse der Betriebsleistungen unterscheidet er drei Gruppen, nämlich das Beschaffen vorgeschalteter Leistungen, die technische Erstellung der eigenen Betriebsleistung und den Absatz der Leistungen. Diese drei Teilprozesse, die er der erstmaligen Organisation und etwaigen späteren Umstellungen gegenüber-

¹⁶ Ulrich, a. a. O., S. 26.

¹⁷ Thoms, a. a. O., S. 10.

¹⁸ Mahlberg, Betriebsbegriff und System der Betriebswirtschaftslehre: Die Betriebsverwaltung, Grundriß der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, Leipzig 1927.

stellt, zerlegt er in je eine verwaltende und eine ausführende Tätigkeit, so daß sich im ganzen die Gliederung der Betriebsleistungen so darstellt:

I. Die erstmalige Organisation und spätere Umstellungen.

II. Die Durchführung des Betriebes.

A. Beschaffung der Vorleistungen	B. Die technische Erstellung	C. Der Absatz der Leistungen
1. Die Verwaltung	1. Die Verwaltung	1. Die Verwaltung
2. Der Ablauf	2. Der Ablauf	2. Der Ablauf

«In dieser Aufstellung bilden A 1, B 1, C 1 den einheitlichen Begriff der Verwaltung, nämlich das Anordnen, das Beaufsichtigen und das helfend Beispringen¹⁹.»

Der Verwaltungsbegriff Mahlbergs kommt demjenigen von Thoms ziemlich nahe, da er «die erstmalige Organisation» und «den zentralen Betriebswillen» (Leitung) von der Verwaltung اسپaltet. Noch ausgeprägter als bei Thoms kommt bei Mahlberg zum Ausdruck, daß er unter Verwaltung nicht jede verwaltende Tätigkeit schlechthin versteht, sondern mehr nur an die oberste Verwaltungsstelle denkt, sagt er doch, die Verwaltung sei eine Tätigkeit, «wie sie der Fabrikdirektor, der Gerichtspräsident, der Schulrektor usw. ausführt²⁰».

Nachdem wir uns mit den Verwaltungsbegriffen von drei der wichtigsten Autoren auf dem Gebiet der betriebswirtschaftlichen Verwaltungslehre kurz auseinandergesetzt haben, wollen wir im folgenden versuchen, eine eigene, zweckmäßige Umschreibung für unseren Verwaltungsbegriff zu finden.

2. Unser Verwaltungsbegriff

Wie wir früher gesehen haben, kann ein Begriff an sich, abgesehen von Verstößen gegen die Logik, nicht richtig oder falsch, sondern nur zweckmäßig oder unzweckmäßig sein²¹. Die Zweckmäßigkeit bezieht sich auf die Eignung, der Lösung wissenschaftlicher Aufgaben zu dienen. Unsere Aufgabe besteht in der Unter-

¹⁹ Mahlberg, a. a. O., S. 37.

²⁰ Mahlberg, a. a. O., S. 37.

²¹ Ulrich, a. a. O., S. 31.

suchung der Möglichkeiten von selbstverwalteten Abteilungen innerhalb einer Unternehmung; oder anders ausgedrückt: wir wollen Vor- und Nachteile einer Unternehmungsorganisation untersuchen, in der die einzelnen Stellen nicht nur die eigentlichen Zweckaufgaben, sondern auch die sie betreffenden Verwaltungsaufgaben selbständig lösen. Zu diesem Zweck müssen wir uns zuerst klar werden, was wir unter diese Verwaltungsaufgaben zählen wollen, wobei wir uns vorgängig einer eigenen Begriffsumschreibung mit einigen in der Literatur vorkommenden Verwaltungsbegriffen beschäftigen. Wir haben dabei gesehen, daß sowohl Fayol als auch Thoms und Mahlberg bei der Verwaltungstätigkeit immer wieder an die Träger der Verwaltung als selbständige, nur mit Verwaltungsaufgaben betraute Organe dachten und nicht den grundsätzlichen Unterschied zwischen Zweckfunktionen und Verwaltungsfunktionen, losgelöst von den damit betrauten Organen, herausarbeiteten. Das mag zweckmäßig sein im Augenblick, da es darum geht, eine Verwaltungslehre zu schreiben; unserem Zweck dient indessen eine solche Auslegung der Verwaltung nicht.

Wir gehen aus von der Arbeit ganz allgemein und stellen mit Kitzke²² fest, daß jede vernünftige, zielbewußte Tätigkeit zuerst einmal gewollt sein muß. Damit ist die Arbeit notwendig mit einem geistigen Akt verbunden, der den Charakter einer Willensäußerung hat und als faßliches Ergebnis einen Entschluß erzeugt. Auf die Willensäußerung, den Entschluß, folgt die Tatäußerung, die Arbeit. Diese kann indessen im allgemeinen nicht unmittelbar nach dem Entschluß aufgenommen werden. Selbst bei den einfachsten Arbeitsvorgängen müssen Vorbereitungen getroffen werden, z. B. durch Überlegung über die Wahl des geeigneten Werkstoffes, der geeigneten Werkzeuge usw. Nach Beendigung der Arbeit schließt sich im allgemeinen eine Nachprüfung an. Das bedeutet, daß jede Arbeitserledigung in zwei grundsätzlich voneinander verschiedene Bestandteile zerfällt: 1. in die materiell-technische Arbeitsausführung und 2. in den begleitenden Bestandteil, der für die reibungsfreie Erledigung des materiell-technischen Teils der Arbeit zu leisten ist. Diesen in jeder Arbeit vorhandenen, sich von der unmittelbar auf den Zweck gerichteten Tätig-

²² Kitzke, a. a. O., S. 68.

keit unterscheidenden Bestandteil möchten wir als Verwaltung bezeichnen.

Wenn wir uns nun fragen, was für Tätigkeiten darunter fallen, müssen wir feststellen, daß eigentlich alle von Fayol genannten Verwaltungselemente dazu gehören, also auch das Organisieren. Andererseits anerkennen wir, daß sich das Organisieren als selbständiges Problem stellen kann, was ja dann auch zur Ausbildung einer selbständigen Organisationslehre geführt hat. Besteht da nicht ein Widerspruch? Unseres Erachtens löst er sich auf in dem Augenblick, da wir erkennen, daß das Organisieren in doppelter Gestalt auftreten kann, einmal als selbständige Leistungsaufgabe und einmal als Verwaltungsfunktion. Für das Organisationsbureau einer Unternehmung ist das Organisieren Zweckaufgabe, für die Verkaufsabteilung Bestandteil der Verwaltungsfunktion. Wenn Thoms sagt, «daß es auch eine Organisierung der Organisierung gibt²³», so hat er diesen Doppelcharakter richtig erkannt. Ähnlich verhält es sich mit dem Planen und dem Kontrollieren. Auf Grund dieser Überlegungen und unter Berücksichtigung des Zweckes, dem unser Begriff dienen soll, wollen wir unter Verwaltung verstehen *die Summe all jener Tätigkeiten, die die reibungsfreie Erfüllung der eigentlichen Zweckaufgabe ermöglichen soll.*

Auf den ersten Blick könnte es scheinen, als ob diese Gliederung in Zweck- und Verwaltungsfunktionen derjenigen von Thoms in primäre und sekundäre Betriebsleistungen entsprechen würde. Dies ist jedoch nicht der Fall, da eine Zweckaufgabe in unserem Sinne nicht unbedingt und unmittelbar dem Betriebszweck dienen muß wie die primäre Betriebsleistung. Eine Organisierungsaufgabe des Organisationsbureaus ist für Thoms eine sekundäre Betriebsleistung, für uns indessen Zweckaufgabe. Der Zweck des Organisationsbureaus liegt in der Hervorbringung von Organisationsleistungen.

Zusammenfassend können wir sagen, daß unser eben umschriebener Verwaltungsbegriff sehr weit gefaßt ist, indem er alle Tätigkeiten umfaßt, bei denen es sich nicht um eigentliche Zweckfunktionen handelt, und daß die Verwaltung gedanklich losgelöst

²³ Thoms, a. a. O., S. 10.

ist von irgendeiner bestimmten Dienststelle der Unternehmung. Nachdem wir unseren Verwaltungsbegriff nun eindeutig festgelegt haben, wollen wir, diesen ersten Teil abschließend, auf Grund der gefundenen Verwaltungsdefinition den Tatbestand der Selbstverwaltung, die den Gegenstand unserer Arbeit bildet, festlegen.

III. Unser Selbstverwaltungsbegriff

Einleitend haben wir festgestellt, daß das Wesentliche beim juristischen Begriff der Selbstverwaltung darin liegt, «daß das Gemeinwesen sich selbst regiert und verwaltet und nicht von einer übergeordneten Stelle regiert und verwaltet wird²⁴». Das gleiche gilt auch für unseren betriebswirtschaftlichen Begriff. Auch hier steht Selbstverwalten im Gegensatz zum Verwaltetwerden. Was heißt das?

Auf jeder Stufe des Betriebes gibt es neben der eigentlichen Zweckarbeit auch Verwaltungsarbeit zu leisten, wobei diese Unterscheidung nicht, wie dies oft geschieht, der Gliederung in Handarbeit und geistige Arbeit gleichgesetzt werden darf²⁵. Die Verwaltungsarbeit, die wir als Summe all jener Tätigkeiten verstanden haben, die die reibungsfreie Erledigung der eigentlichen Zweckaufgabe ermöglichen, läßt sich von der Zweckarbeit ohne große Mühe trennen. Durch die rasch fortschreitende Arbeitsteilung wurden denn auch nicht nur die Zwecktätigkeiten immer mehr aufgegliedert, sondern es wurde vor allem die Verwaltungsarbeit von der Zweckarbeit immer mehr abgespalten und verschiedenen Aufgabenträgern zugeordnet. Diese Abspaltung, mit der wir uns später noch eingehender beschäftigen werden, führte zur Ausbildung von übergeordneten Stellen, denen Planungs-, Organisations- und Kontrollfunktionen übertragen wurden. So kam es dazu, daß die mit den Zweckfunktionen betrauten Stellen nur noch ausführende Organe waren, während ihnen von übergeordneten Stellen vorgeschrieben wurde, wie sie dabei vorzugehen hatten, oft an Hand von Zeichnungen, Vorlagen oder schriftlichen Arbeitsanweisungen.

²⁴ Handwörterbuch der Kommunalwissenschaften, a. a. O., S. 768.

²⁵ Hellwig und Mäckbach, Neue Wege wirtschaftlicher Betriebsführung, Berlin und Leipzig 1928, S. 32.

Dieses System, das heute allgemein üblich ist und das seine extremste Ausbildung im Taylorschen Funktionenmeistersystem erfuhr, gründet auf dem zentralistischen Prinzip. Hier wird verwaltet. Im Gegensatz dazu sprechen wir von Selbstverwaltung, wenn die verschiedenen mit Zweckaufgaben betrauten Stellen die damit verbundenen Verwaltungsarbeiten selbständig lösen. Wenn eine Gruppe, die mit einer bestimmten Aufgabe betraut wird, vom Arbeitsbureau genaue Anweisungen erhält, wie sie die Arbeit aufzuteilen und vorzubereiten hat, dann wird sie verwaltet, wenn sie indessen nur die Arbeit übertragen erhält und das Wie der Ausführung ihrer eigenen Regelung überlassen bleibt, dann verwaltet sie sich selbst.

Wir betonen ausdrücklich, daß sich die Selbstverwaltung einer Abteilung nur auf diejenigen Tätigkeiten bezieht, die materiell mit den Zweckaufgaben dieser Abteilung verbunden sind. Wir weisen darauf hin, weil unter «betrieblicher Selbstverwaltung» oft die Beteiligung der Belegschaft an der Leitung einer Unternehmung verstanden wird.

Freese zum Beispiel spricht in seiner Schilderung seiner konstitutionellen Fabrik²⁶ viel von Selbstverwaltung, wobei er aber in erster Linie das Mitspracherecht der Arbeiter als Mitglieder des Betriebsrates und der betrieblichen sozialen Einrichtungen vor Augen hat.

Gerade das widerspricht indessen unserer Auffassung von der Selbstverwaltung vollständig. In einer Unternehmung, die nach dem Selbstverwaltungsprinzip organisiert ist, in der folglich alle Dienststellen die ihnen zugewiesenen Aufgaben in ihrer Gesamtheit, also auch den Verwaltungsbestandteil, selbständig lösen, ist es undenkbar, daß sich eine Gruppe mit Fragen befaßt, mit deren Bearbeitung sie nichts zu tun hat. Dabei wollen wir in keiner Weise zum Problem des Mitspracherechtes Stellung nehmen, sondern einzig feststellen, daß ein solcher Tatbestand mit unserer Selbstverwaltung nichts zu tun hat. Selbstverwaltung ist eine Form dezentraler Unternehmungsführung. Selbstverwaltung bedeutet Vereinigung des materiell-technischen mit dem für seine reibungslose Erledigung sorgenden Teil einer Arbeit in ein und derselben Hand. Kürzer ausgedrückt: *Selbstverwaltung ist Verkopplung*

²⁶ Freese, Die konstitutionelle Fabrik, 4. Aufl., Jena 1922.

von Zweck- und Verwaltungsfunktion in der Hand eines einzigen Organes. Nachdem wir uns über den Begriff der Selbstverwaltung klar geworden sind, können wir uns nun unserer eigentlichen Aufgabe zuwenden, die darin besteht, Vor- und Nachteile der Selbstverwaltung zu untersuchen, die Gründe aufzuzeigen, die zur Selbstverwaltung führen können und die Grenzen kennenzulernen, die bei der Anwendung eines dezentralistischen Organisationsprinzipes beachtet werden müssen.

Zweiter Teil

Der Zweck der Selbstverwaltung

I. Organisation und Wirtschaftlichkeit

1. Das Ziel der Organisation

Unter Unternehmungsorganisation verstehen wir mit Ulrich «ein System von Regelungen in der Unternehmung, die die Ausrichtung mehrerer Aufgabenträger auf die zu lösende Hauptaufgabe der Unternehmung bezwecken¹».

Diese Definition ist insofern weit gefaßt, als darin wohl das Wesen und das Ziel der Organisation enthalten sind, nämlich «die Ausrichtung mehrerer Aufgabenträger auf die zu lösende Hauptaufgabe», anderseits aber nichts gesagt ist über die Art und Weise der Verfolgung dieses Zieles. Der Begriff der Organisation ist frei von einer Wertung, die «gute» wie die «schlechte» Organisation fällt unter unseren Begriff. Nicht alle Autoren vertreten diese Auffassung. So definiert zum Beispiel Gerwig die Organisation als «planmäßige Zusammenfügung und Führung der geeignetsten Kräfte zur Lösung einer Aufgabe²». In der Einbeziehung der «geeignetsten Kräfte» liegt bereits eine Bewertung des zu definierenden Tatbestandes. Eine Definition, die Anspruch auf Allgemeingültigkeit machen will, muß aber u. E. frei sein von Wertungen, da sie dadurch ihre Objektivität einbüßt.

Das Verhältnis von Organisationen verschiedener Gütegrade hat u. E. am klarsten Bente zum Ausdruck gebracht. Er versteht unter Organisation «die sinnvolle, d. h. ziel- oder ideenbezogene Ordnung von Gliedern oder Teilen eines Gebildes³». Die Organisation als zielbezogene Ordnung spaltet er weiter auf in Unwertorganisation und Wertorganisation. Die Wertorganisation unterscheidet sich dadurch von der Unwertorganisation (= ungewertete zielbezogene Ordnung), daß sie «nicht nur schlicht ziel-

¹ Ulrich, a. a. O., S. 99.

² Gerwig, Organisation und Führung industrieller Unternehmungen, Zürich 1947, S. 25.

³ Bente, Organisierte Unwirtschaftlichkeit, Jena 1929, S. 12.

bezogen ist, sondern in der als Sonderziel zum Ziele gestellt wird, möglichst Vollkommenheit in der Zielerfüllung zu erreichen.»

Auf die Unternehmungsorganisation angewendet heißt das, daß wir als Wertorganisation nur jene betrachten, die die Arbeits-träger und ihre Arbeitsleistungen so ausrichtet, daß die Haupt-aufgabe der Unternehmung auf wirtschaftliche Art und Weise erfüllt werden kann. Obgleich uns im allgemeinen im Hinblick auf unser praktisches Ziel nur die Wertorganisation interessiert, muß doch die Definition der Organisation von einer Wertung absehen, denn in Ausnahmefällen kann auch eine Unwertorganisation Gegenstand einer Untersuchung sein. So ist die erwähnte Arbeit Bentes einer Unwertorganisation gewidmet, die er organisierte Unwirtschaftlichkeit nennt, wobei natürlich auch diese Untersuchung letzten Endes den Zweck hat, durch Aufzeigung einer «schlechten» Organisationsform der Wertorganisation und damit dem Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre zu dienen.

Wir stellen fest, daß unter Organisation jede zielbezogene Ordnung fällt, daß uns aber nur diejenige Organisationsform praktisch interessiert, die dazu beiträgt, die Unternehmungsaufgabe nicht nur zu erfüllen, sondern sie auf wirtschaftliche Art und Weise zu erfüllen. *Das Ziel der Organisation liegt in der Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung.* Deshalb interessiert uns diejenige Organisationsform, die uns ein Maximum an Wirtschaftlichkeit gewährt.

In diesem Sinne ist auch unsere Arbeit zu verstehen. Wir wollen untersuchen, wie eine auf dem Prinzip der Selbstverwaltung aufgebaute Organisation die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung beeinflußt, ob sie zu einer Steigerung beiträgt und in welcher Richtung sie auf die Wirtschaftlichkeit vor allem einwirkt.

Um diese Frage lösen zu können, müssen wir zuerst einmal die Quellen der Wirtschaftlichkeit ergründen und uns einer Betrachtung der verschiedenen Wirtschaftlichkeitsfaktoren zuwenden.

2. Die Wirtschaftlichkeitsfaktoren

Das Prinzip der Wirtschaftlichkeit verlangt, eine bestimmte Leistung mit einem möglichst geringen Vermögensabgang oder mit einem bestimmten Vermögensabgang eine möglichst große Lei-

stung zu erzielen. Den «unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung betrachteten Vermögensabgang» wollen wir in Anlehnung an die Begriffe von Walther in Zukunft mit «Kosten» bezeichnen⁴.

Wenn wir uns fragen, was für Elemente die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung beeinflussen, können wir ganz allgemein feststellen, daß darunter alle jene fallen, die Kosten verursachen. Es gibt nun offensichtlich unzählige solche kostenverursachenden Elemente, die kaum abschließend aufgezählt werden können. Auch einer nach einheitlichem Kriterium durchgeführten feinen Aufgliederung sind sie schwer zugänglich. Deshalb finden wir denn auch in der Literatur meistens nur eine Zwei- oder Dreiteilung, nämlich, ganz allgemein gesagt, eine Zweiteilung in Mensch und Materie und eine Dreiteilung in Mensch, Materie und Organisation als abstrakte Verbindung von beiden.

Fayol begnügt sich mit einer Zweiteilung in den materiellen und den sozialen Organismus⁵. Seyffert dagegen stellt in seiner Betrachtung der Wirtschaftlichkeitsfaktoren neben die persönlichen und die materiellen Elemente noch die Arbeit «als das organisierte Zusammenwirken von Personal und Material⁶».

Ebenso Schigut, der die «Ziele der Rationalisierung» aufteilt in persönliche, sachliche und abstrakte⁷. Bei den persönlichen Elementen sind — immer unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit — zu prüfen die Arbeitseignung, die Lohnverhältnisse (Arten, Höhe), die Arbeitsbedingungen (Ermüdungsstudien, soziale Einflüsse) sowie psychologische Tatbestände. Die Prüfung der materiellen Elemente richtet sich auf die Art der verwendeten Maschinen und Apparate, die Art der Beschaffung des Rohmaterials, der Lagerung, der Hilfsmaterialien usw. Bei der abstrakten Organisation schließlich geht die Wirtschaftlichkeitsprüfung u. a. auf die Arbeitsmethoden, die Kontrollen, die Arbeitsverteilung und die Arbeitswege.

Diese wenigen Beispiele mögen genügen, um uns zu zeigen, was für Arten von Wirtschaftlichkeitsfaktoren wir grundsätzlich

⁴ Walther, a. a. O., S. 21.

⁵ Fayol, a. a. O., S. 64.

⁶ Seyffert, Der Mensch als Betriebsfaktor, Stuttgart 1922, S. 175.

⁷ Schigut, Kontrolliere deinen Betrieb, Berlin/Wien 1930, S. 57.

unterscheiden können. Da die Wirtschaftlichkeit ein zentrales Problem unserer Wissenschaft darstellt, ist es eine der Hauptaufgaben der Betriebswirtschaftslehre, Mittel und Wege aufzuzeigen, die eben erkannten Wirtschaftlichkeitsfaktoren in positivem Sinne zu beeinflussen. Eines dieser Mittel bildet, wie wir früher erkannt haben, die Organisation. Dabei müssen wir feststellen, daß die Organisation in doppeltem Sinne auf die Wirtschaftlichkeit einwirken kann. Einmal ist sie selbst primärer Wirtschaftlichkeitsfaktor, indem die Güte der Arbeitsmethoden, die zweckmäßige Anordnung der Arbeitsplätze oder die klare Kompetenzverteilung sich unmittelbar in einer Kostensenkung niederschlagen. Dann werden durch die Organisationsform aber auch mittelbar die anderen Wirtschaftlichkeitsfaktoren beeinflußt, indem z. B. ein Arbeitsträger in den verschiedenen Organisationsformen eine unterschiedliche Arbeitsintensität entwickelt. So ist das Taylorsche Funktionenmeistersystem als primärer Wirtschaftlichkeitsfaktor sehr kostspielig, da ein großer Beamtenapparat notwendig ist, hingegen steigert es beim Wirtschaftlichkeitsfaktor Mensch die Ausnutzung der Arbeitsfähigkeit auf ein Höchstmaß.

Jeder der spezifischen Wirtschaftlichkeitsfaktoren sollte seiner spezifischen Art und Bedeutung nach zur Erreichung des Betriebszweckes eingesetzt werden, damit ein Optimum an Wirtschaftlichkeit erreicht werden kann. Es ist nun aber durchaus denkbar, daß der beste Einsatz des einen Elementes zu einer Beeinträchtigung eines andern führen kann, indem Gegensätze offenbar werden zwischen den einzelnen Elementen. Solche Gegensätze bestehen vor allem zwischen den subjektiven (menschlichen) und den objektiven (materiellen) Wirtschaftlichkeitsfaktoren. Dies ist z. B. der Fall bei der Überschreitung eines gewissen Maßes an Arbeitsteilung. Die technische Vernunft kommt hier in Konflikt mit der sozialen Vernunft, wenn durch die zu weit getriebene Arbeitsteilung der Leistungswille des Arbeitsträgers dermaßen eingeschränkt wird, daß die Intensität sinkt, obgleich die Arbeitsteilung an sich die Leistung erhöht und damit die Kosten senkt.

Das Ziel einer Organisation muß nun offenbar in einer Koordination all dieser Elemente liegen, bei der jedes optimal ausgenutzt ist, d. h. so, daß es bei den andern Wirtschaftlichkeitsfaktoren möglichst wenig negative Gegenkräfte erzeugt. Dessauer

sagt: «Es geht um die sinnvolle Kooperation der menschlichen Faktoren unter rationalem Einsatz der objektiven Faktoren, Natur und Technik, nach ihren eigenen Anlagen im Wirtschaftsvollzug. Dabei darf kein Faktor auf Kosten des andern überwertet werden, sonst leidet das Ganze darunter⁸.»

Obgleich die ideale Organisation, wie Nordsieck sagt, «das Ziel des geringsten Kraftaufwandes durch Ausschaltung aller fremden zielwidrigen Einflüsse vollkommen erreichen soll⁹», schiebt doch jede der verschiedenen Organisationsformen einen oder mehrere bestimmte Wirtschaftlichkeitsfaktoren, auf die sie vor allem einwirken will, in den Vordergrund. Jede Organisationsform hat eben ihre Vor- und Nachteile, keine hat Anspruch auf Allgemeingültigkeit, da die ideale Organisationsform Idee bleiben muß und sich nie vollkommen verwirklichen läßt. Dennoch soll sie uns stets als das zu erstrebende Ziel vorschweben. Es ist deshalb sehr nützlich und sinnvoll, einzelne Organisationsformen darzustellen, ihr besonderes Hauptziel herauszuarbeiten, dann aber auch die möglichen Nebenwirkungen auf andere Gebiete zu untersuchen, um so auch die Unvollkommenheiten und damit die Grenzen in der Anwendung zu erkennen.

Auch die Selbstverwaltung als Organisationsform dezentraler Unternehmungsführung erstrebt eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung durch eine positive Beeinflussung ganz bestimmter Wirtschaftlichkeitsfaktoren und unter bewußter Vernachlässigung anderer.

Auf welche Weise die Selbstverwaltung die Wirtschaftlichkeit steigern will, und welchen Elementen demzufolge unsere besondere Aufmerksamkeit gewidmet sein soll, werden wir im folgenden zu zeigen haben.

3. Selbstverwaltung und Wirtschaftlichkeit

Nicht jeder der aufgezeigten Wirtschaftlichkeitsfaktoren fand im Verlaufe der wirtschaftlichen Entwicklung die gleiche Beachtung. Das vergangene Jahrhundert ist gekennzeichnet durch eine starke Überbewertung des Technisch-Wirtschaftlichen und eine

⁸ Dessauer, *Kooperative Wirtschaft*, Bonn 1929.

⁹ Nordsieck, *Grundlagen der Organisationslehre*, Stuttgart 1934, S. 47.

Unterbewertung des Menschlich-Sozialen. Diese allgemeine Geisteshaltung fand bis tief in unser Jahrhundert hinein auch ihren Niederschlag in der Unternehmung. «Die ununterbrochenen Anstrengungen zu einer Erhöhung der Wirtschaftlichkeit galten fast ausschließlich der technischen Ausrüstung und den Arbeitsverfahren¹⁰.» Diese Überbetonung der technischen Seite der Leistungserstellung hat ihren Grund einmal in der erwähnten Geisteshaltung mit ihrer Überbewertung der Technik, dann aber auch in dem Umstand, daß wir, wie Taylor sagt, «die Verschwendung materieller Dinge sehen und fühlen können, während menschliche Handlungen, die nicht die beabsichtigte Wirkung haben, oder bei denen der Erfolg nicht im richtigen Verhältnis zur aufgewendeten Arbeit steht, sonderbarerweise keine sichtbaren oder greifbaren Spuren hinterlassen¹¹».

Gegen diese einseitige Überbetonung des Technischen, die oft zu einer Schädigung des Menschen in den Gewohnheiten und Eigenheiten seines körperlichen und seelischen Daseins führten, erhob sich seit Beginn dieses Jahrhunderts eine zwangsläufige Reaktion. Sie fand ihren Niederschlag in einer Menge von Versuchen, zu einer Neuordnung der menschlichen Beziehungen, sowohl außerhalb wie auch innerhalb der Unternehmung, zu gelangen. Waren es vorher die objektiven Elemente, die überbetont wurden, so verfiel man nun, wie das bei einer Reaktion immer der Fall ist, sehr oft in den gegenteiligen Fehler: man sah nur noch das Subjektive. Es entstand eine Unzahl sozialpolitischer Schriften, die die soziale Frage des Betriebes mit Mitteln lösen wollten, die gegen die elementarsten Grundsätze wirtschaftlicher Betriebsführung verstießen. Wir werden später noch darauf zurückkommen, hier wollen wir nur festhalten, daß immer wieder Lösungen angestrebt wurden, die sich einseitig, entweder mit den rein technischen oder dann ausschließlich mit den menschlichen Gegebenheiten innerhalb der Unternehmung befaßten, unter Mißachtung des Ganzen und damit vergeblich versuchten, zu der «optimalen Koordination der Kräfte» zu kommen.

¹⁰ Kitzke, a. a. O., S. 7.

¹¹ Taylor-Roesler, Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München/Berlin 1922, S. 2.

Die Selbstverwaltung ist in erster Linie ausgerichtet auf den Betriebsfaktor Mensch. Für sie ist indessen die Erfüllung der menschlichen Wünsche und Bedürfnisse nicht letztes Ziel, ihr Ziel ist die Wirtschaftlichkeit, und uns interessiert allein die Frage, wie der Mensch als Wirtschaftlichkeitsfaktor am zweckmäßigsten zur Erreichung des Betriebszieles eingesetzt wird.

Wir verweisen bewußt mit aller Schärfe auf diese Begrenzung unseres Zieles. Es wird im Verlaufe unserer Arbeit sehr viel vom Menschen die Rede sein, so daß oft der Eindruck erweckt werden könnte, es handle sich um eine sozialpolitische Untersuchung. Dies ist indessen keineswegs der Fall. Das Ziel der Sozialpolitik ist der Mensch. Unser Ziel ist die Wirtschaftlichkeit. In der Zielsetzung unterscheidet sich die betriebswirtschaftliche von der sozialpolitischen Untersuchung. Nebenbei können wir allerdings feststellen, daß auch der Zweck der Unternehmung letzten Endes nicht Selbstzweck ist, sondern der menschlichen Gesellschaft dienen muß. Unter diesem Gesichtspunkt betrachtet ist auch die Selbstverwaltung letzten Endes auf ein überbetriebliches Ziel ausgerichtet, das wir aber bei betriebswirtschaftlichen Untersuchungen nicht berücksichtigen dürfen, wenn wir unsere Probleme und Zielsetzungen klar herausarbeiten wollen. Die Studie über Selbstverwaltung ist insofern ein sozialpolitischer Beitrag, als wir die beste betriebliche Sozialpolitik in der Steigerung der wirtschaftlichen Leistungserstellung sehen, die der Unternehmung erst ermöglicht, den Mitarbeitern durch gute Entlohnung und den Konsumenten durch billige Preise zu dienen. Unser primäres Ziel, das für unsere Untersuchung allein relevant ist, bleibt indessen die Wirtschaftlichkeit. Der Gegenstand unserer Betrachtung ist der Mensch als Betriebsfaktor.

Wir gehen mit Vanuxem von der Tatsache aus, daß «jede menschliche Tätigkeit ein Problem der Wirtschaftlichkeit ist¹²». Taylor und Fayol waren die ersten, die, in Erkenntnis der Wichtigkeit des «human factor» für die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung, den Menschen zum Gegenstand ihrer bedeutenden Werke machten, wobei sie allerdings das Problem von verschiedenen Gesichtspunkten aus anpackten. Fayol betont immer

¹² Vanuxem, *Industrialiser, Introduction théorique et pratique à l'étude de l'administration expérimentale*, zitiert bei Kitzke, a. a. O., S. 40.

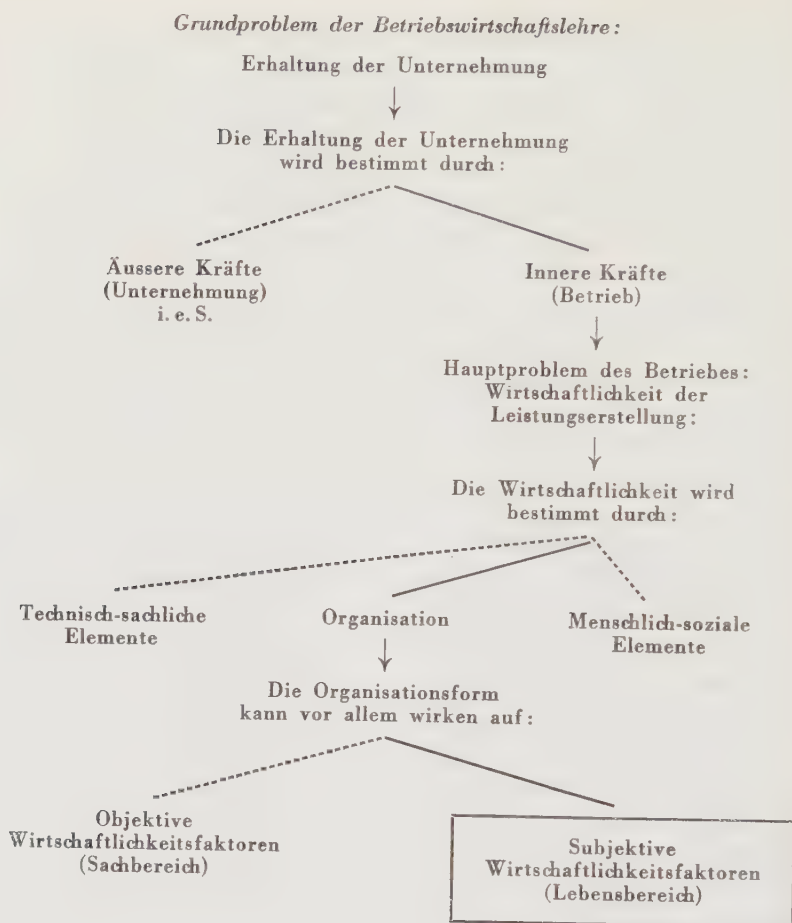
wieder, daß das Wirtschaftliche im Betriebsleben der Ausgangspunkt seiner Untersuchungen auf dem Gebiet der Verwaltung gewesen sei, da er erkannte, daß der wirtschaftliche Erfolg nicht allein von dem rein technischen Stand einer Unternehmung abhängig ist, sondern vielmehr noch von dem Zustand, in dem sich die Menschen als Glieder des betrieblichen sozialen Körpers befinden. Owen prägte schon früher das Wort, «daß es nicht genüge, die Maschinen pfleglich zu behandeln, sondern daß es zum Unternehmerinteresse gehöre, auch die menschlichen Maschinen zu betreuen», und Cheysson sagte, «es habe früher zwei Arten gegeben für den Unternehmer, sich zu ruinieren, nicht zu wissen, wie man produziere und nicht zu wissen, wie man verkaufe, heute gebe es noch eine dritte Art, nicht zu wissen, wie man mit seinen Leuten auskomme¹³».

Die Selbstverwaltung ist nach dem Gesagten eine Organisationsform, die den besten Einsatz der menschlichen Arbeitskräfte bei der Leistungserstellung ermöglichen soll. So können wir die Aufgabe, die wir uns stellen, noch etwas enger umgrenzen als früher und können sagen: Unsere Aufgabe besteht in der Darstellung der Geeignetheit der Selbstverwaltung, die wirtschaftlichste Verwendung der menschlichen Arbeitskraft bei der Leistungserstellung zu gewährleisten, ohne dabei den besten Einsatz der technischen Arbeitsmittel zu gefährden.

Die Stellung unseres Problems innerhalb der Betriebswirtschaftslehre läßt sich somit wie folgt darstellen: (Seite 32)

Der Mensch kann in verschiedener Hinsicht die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung beeinflussen, da er in verschiedener Gestalt im Produktionsprozeß auftritt und in seiner Arbeitskraft ein sehr komplexes Gebilde zur Verfügung stellt. Die folgenden Ausführungen sollen uns mit dem Betriebsfaktor Mensch näher bekannt machen und uns zeigen, in welcher Richtung die Selbstverwaltung auf den Menschen als Arbeitsträger vor allem einwirken will.

¹³ Goetz-Briefs, Betriebssoziologie, im Handwörterbuch der Soziologie, S. 47.



II. Der Mensch als Betriebsfaktor

1. Allgemeines

Die Probleme, die der Betrieb als Sozialgebilde stellt, sind sehr komplexer Natur. Es fallen darunter die Fragen, die sich um die Persönlichkeit des arbeitenden Menschen in körperlicher und geistig-seelischer Beziehung bewegen, die Fragen der Menschenordnung im Betrieb, der Organisation und Führung, der sozialen Beziehungen und Prozesse und der Beziehungen von Menschen

und Sachen¹⁴. Und alle diese Fragen sind für die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung irgendwie relevant.

Wenn wir versuchen, zu einer vernünftigen Gruppierung der mannigfaltigen Probleme zu kommen, die der Mensch als Wirtschaftlichkeitsfaktor stellt, so erkennen wir, daß er grundsätzlich von zwei Seiten her auf die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung einwirkt. Einmal tritt er im Produktionsprozeß auf als individuelle Arbeitskraft und dann als Glied einer Gemeinschaft. Die Gesamtleistung stellt sich primär dar als Summe aller Einzelleistungen, jedoch nicht ausschließlich, denn wir können feststellen, daß bei gleichem Einsatz und bei gleicher Kräfteverausgabung der Glieder zweier Gruppen, die Gruppenergebnisse dennoch meistens verschieden hoch sind. Das zeigt uns, daß es nicht nur auf die Einzelleistungen ankommt, sondern auch auf das Zusammenwirken der einzelnen Kräfte, auf die Aufgabenverteilung, und wir sehen, daß «durch Zusammenarbeit ein Ganzes entsteht, das mehr ist als die Summe seiner Teile¹⁵.»

Die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung zeigt sich im Betriebsergebnis. Das Betriebsergebnis ist die Differenz zwischen Kosten und Leistungswert. Die Abhängigkeit des Leistungswerts vom Menschen haben wir untersucht und festgestellt, daß sie eine doppelte ist, indem der Mensch als individuelle Arbeitskraft und als Glied einer Gemeinschaft die Höhe des Leistungswertes bestimmt.

Wie steht es nun hinsichtlich der Kosten? Auch hier stellen wir eine doppelte Abhängigkeit fest. Die Gesamtkosten stellen sich dar als Produkt der Kosten der einzelnen Arbeitskräfte und der Anzahl der beschäftigten Personen. Somit sehen wir, daß sich auch das Betriebsergebnis auf dieser doppelten Grundlage aufbaut. Die Frage nach der Beeinflußbarkeit des Betriebsergebnisses führt uns damit zwangsläufig auf die Frage nach der Beeinflußbarkeit seiner Elemente. Grundsätzlich ergeben sich für uns dadurch vier praktische Teilziele. Sie bestehen:

1. in einer Steigerung der Leistung des einzelnen Arbeitsträgers,

¹⁴ Kitzke, a. a. O., S. 14.

¹⁵ Walther, Verlustquellen aus unrichtigem organisatorischen Aufbau, in Verlustquellen in Betrieb und Unternehmung, Zürich 1945, S. 42.

2. in einer Steigerung der Gesamtleistung durch bessere Zusammenarbeit,
3. in einer Senkung der Kosten der einzelnen Arbeitskraft,
4. in einer Senkung der Gesamtkosten durch Verringerung der Zahl der Arbeitskräfte.

Bei einer Würdigung dieser vier Punkte erkennen wir, daß Punkt 3 als Zielsetzung wegfällt, da dieses Element heute der Beeinflussung durch die Unternehmungsleitung weitgehend entzogen ist durch vertragliche Lohnabmachungen, gesetzliche Soziallasten usw., und anderseits die Entlohnung, wie wir später sehen werden, in einem engen funktionalen Zusammenhang steht mit der Leistung der individuellen Arbeitskraft, so daß wir auch vom rein betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus keineswegs sagen können, daß sich das Betriebsergebnis umgekehrt proportional verhalte zur ausbezahlten Lohnsumme. Ohne vorderhand auf diese komplizierten Zusammenhänge näher einzugehen, nehmen wir den Lohn als gegebene Größe an und stellen fest, daß wir das Betriebsergebnis verändern können durch Veränderung der drei übrigbleibenden Elemente.

Während Punkt 1 einen selbständigen Wirtschaftlichkeitsfaktor darstellt und als solcher auch selbständig behandelt werden wird, stellen wir bei näherer Betrachtung fest, daß es sich bei den Elementen 2 und 4 im Grunde um ein und denselben Tatbestand handelt, betrachtet unter zwei verschiedenen Gesichtspunkten. Das eine Mal fragen wir uns, wie mit gegebenen Mitteln eine größere Gesamtleistung zu erzielen wäre, das andere Mal nehmen wir die zu erreichende Leistung als fest an und fragen uns, wie wir die gleiche Leistung mit weniger Kräften erreichen könnten. Einmal geht es um eine Vergrößerung der Leistung, das andere Mal um einen Abbau der Kräfte. Das Ziel ist beide Male das gleiche: Erhöhung des Betriebsergebnisses = Steigerung der Wirtschaftlichkeit.

Mit Hilfe einer Analyse des Betriebsergebnisses kommen wir wieder auf die schon früher gefundene Gliederung der Wirtschaftlichkeitsfaktoren in persönliche, sachliche und organisatorische, wobei wir die sachlichen bewußt aus unserer Betrachtung ausschließen. Gleichzeitig erkennen wir wieder den Doppelcharakter der Organisation als Wirtschaftlichkeitsfaktor, indem sie einer-

seits unmittelbar, durch die Gestaltung der Zusammenarbeit, anderseits mittelbar durch Beeinflussung der individuellen Arbeitskraft auf das Betriebsergebnis einwirkt.

Auf Grund des Gesagten stellen sich uns nun zwei praktische Fragen:

1. Wie ist ein Personalabbau unter Aufrechterhaltung der bisherigen Betriebsleistung möglich?
2. Wie kann die einzelne Arbeitsleistung erhöht werden?

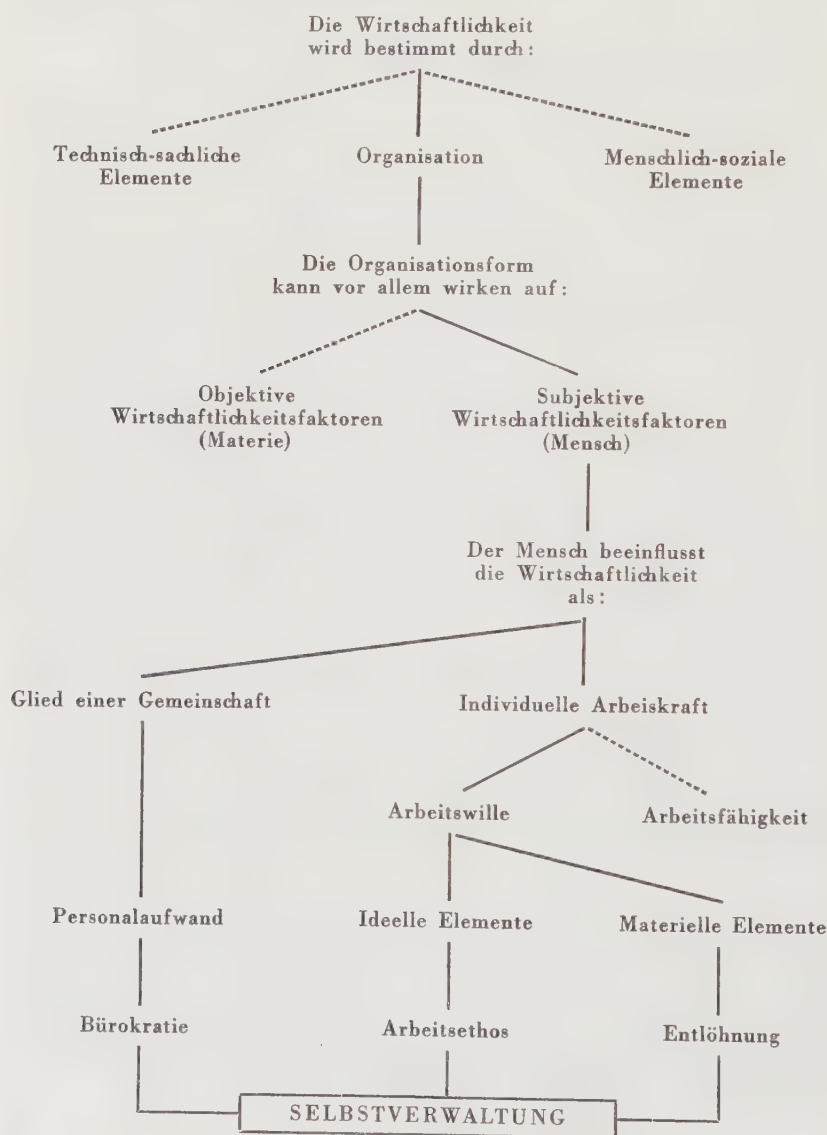
Das Mittel, das wir zur Erreichung dieser beiden Ziele einsetzen, ist die Selbstverwaltung als Organisationsform dezentraler Unternehmungsführung. Der Beantwortung der beiden obigen Fragen und der Inbeziehungsetzung ihrer Ziele mit der Selbstverwaltung sind die beiden folgenden Abschnitte gewidmet.

Während das Problem des Personalabbaues durch bessere Aufteilung und Verknüpfung der einzelnen Aufgaben unmittelbar angepackt werden kann, müssen wir die «individuelle Arbeitskraft» noch einer eingehenderen Analyse unterziehen, bevor wir die Wege aufzeigen können, mit deren Hilfe der beste Einsatz des Menschen im Produktionsprozeß erreicht werden kann.

Wir greifen hier der Entwicklung unserer Arbeit vor und erwähnen kurz, welche Elemente hinter dem Menschen als Wirtschaftlichkeitsfaktor stehen, um dann ein abschließendes Bild entwickeln zu können von den Elementen, die durch die Selbstverwaltung in ihrer Ergiebigkeit gesteigert werden sollen und von den Beziehungen, die zwischen der Selbstverwaltung und diesen Elementen bestehen.

Die individuelle Arbeitskraft ist das Produkt aus Arbeitsfähigkeit und Arbeitswille. Die Arbeitsfähigkeit lassen wir in unserer Betrachtung aus und beschäftigen uns ausschließlich mit dem Arbeitswillen. Der Arbeitswille hängt von einem Komplex von verschiedenen Elementen ab. Wir fassen sie zusammen in ideelle und in materielle Elemente, wobei im Mittelpunkt der einen Gruppe das Arbeitsethos steht, im Mittelpunkt der anderen Gruppe die Entlohnung. Diese beiden Elemente betrachten wir als letzte Bestimmende des Arbeitswillens und damit der Arbeitskraft, und auf sie beide soll deshalb die Selbstverwaltung unmittelbar einwirken.

So können wir denn endlich ein Bild entwerfen von den sozialen Wirtschaftlichkeitsfaktoren, ihrem Aufbau und ihrer Verkettung mit der Selbstverwaltung, die sie zu erhöhter Ergiebigkeit führen soll, um damit ihrem letzten Ziel, der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung, zu dienen:



2. Der Mensch als Glied einer Gemeinschaft

a) Die Arbeitsteilung

In diesem Abschnitt beschäftigt uns der Kostenfaktor Mensch, und zwar nicht als individueller Arbeitsträger, sondern als Glied des Ganzen. Die Arbeitskraft des einzelnen betrachten wir in diesem Zusammenhang als feste Größe und fragen uns, wie unter dieser Voraussetzung noch eine Senkung der Arbeitskosten möglich ist, unter Aufrechterhaltung der bisherigen Leistung. Eine solche Kostensenkung ist offensichtlich nur möglich durch Verringerung des Personals. Durch die Herausnahme von Arbeitsträgern aus dem Produktionsprozeß bleiben aber diejenigen Aufgaben, die bisher von diesen nun freigesetzten Arbeitskräften verrichtet wurden, unerfüllt. Diese müssen deshalb auf das verbleibende Personal verteilt werden. Eine solche Arbeitsübernahme verlangt Mehrarbeit, die scheinbar nur möglich ist durch eine entsprechende Erhöhung der einzelnen Arbeitskraft. Wenn wir weiter oben sagten, daß eine Kostensenkung möglich sein müsse bei unveränderlicher Arbeitskraft, so bedarf diese Aussage einer näheren Erklärung.

Unter Arbeitskraft verstehen wir die durch einen Willensakt vollzogene Verausgabung von Kräften. Im Begriff der Arbeitskraft ist eingeschlossen die persönliche Anstrengung. So bedeutet ein Mehr an Arbeitskraft gleichzeitig eine subjektive Mehrleistung. Im Gegensatz dazu betrachten wir die Arbeitsintensität als die objektivierte Arbeitskraft, wie sie als Resultante des persönlichen Arbeitseinsatzes in die Gesamtleistung eingeht. Diese Unterscheidung mag den Eindruck von etwas Künstlichem erwecken. Es ist in der Tat schwierig, die Erscheinungen, die mit dem Phänomen Arbeit zusammenhängen, in festen Begriffen zu erfassen. Dennoch machen wir hier bewußt diese Unterscheidung, um die beiden Richtungen, in denen der Kostenfaktor Mensch durch die Organisationsform beeinflußt werden kann, klar voneinander zu trennen. Wegleitend ist dabei die oben gemachte Feststellung, daß «das Ganze mehr ist als die Summe seiner Einzelteile». Die Organisation kann eben «das Ganze» in doppelter Weise beeinflussen, sowohl unmittelbar als auch mittelbar, durch Beeinflus-

sung der einzelnen Teile. Hier beschäftigen wir uns mit der unmittelbaren Beeinflussung.

Wir sind ausgegangen vom Personalabbau, der Verrichtungen freisetzt, die vom übrigbleibenden Personal übernommen werden müssen. Wenn eine solche Übernahme möglich ist, ohne eine entsprechende Steigerung der Arbeitskraft und der persönlichen Anstrengung, wohl aber der Arbeitsintensität, so muß offenbar vorher die Zusammenarbeit unzweckmäßig gestaltet gewesen sein. Da Zusammenarbeit eine vorangegangene Arbeitsteilung bedingt, können wir auch sagen, daß die Arbeitsteilung unzweckmäßig war. Nicklisch versteht darunter «die Gliederung der Gesamtbetriebsleistung in ihre zweckmäßigsten organischen Einheiten und ihre Vereinigung zu einem wohlgeordneten Aufbau der Gesamtleistung¹⁶.» Mit der Frage, welches diese «zweckmäßigsten organischen Einheiten» sind, wollen wir uns im folgenden auseinandersetzen.

Diese organischen Einheiten bezeichnen wir als Stellen, die wir mit Ulrich wie folgt umschreiben: «Eine Stelle besteht aus einem oder mehreren Arbeitsträgern, welche bestimmte Aufgaben zu lösen oder Funktionen zu erfüllen haben und dazu mit Kompetenz und Verantwortung ausgestattet sind¹⁷.»

Die zwei Begriffe, Aufgabe und Funktion, die in der Literatur oft für den gleichen Tatbestand angewendet werden, halten wir streng auseinander und bezeichnen als Aufgabe ein Ziel, als Funktion indessen eine Teilverrichtung, die zur Lösung einer einzigen Aufgabe aufgewendet wird. Jede Aufgabe zerfällt in eine Reihe von Funktionen.

Diese Unterscheidung ist für uns wichtig, da die Stellengliederung grundsätzlich erfolgen kann¹⁸:

1. nach der Aufgabengliederung;
 - a) nach Verrichtungen,
 - b) nach Objekten;
2. nach der Funktionengliederung.

In der Regel erfolgt die Stellengliederung nicht ausschließlich nach einem dieser beiden Prinzipien, sondern Aufgaben- und

¹⁶ Nicklisch, Die Betriebswirtschaft, Stuttgart 1932, S. 242.

¹⁷ Ulrich, a. a. O., S. 114.

¹⁸ Ulrich, a. a. O., S. 118.

Funktionengliederung ergänzen sich. Dabei sind verschiedene Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen Arbeitsträger, Aufgabe und Funktion denkbar:

1. Ein Arbeitsträger erfüllt sämtliche Funktionen bei mehreren Aufgaben.
2. Ein Arbeitsträger erfüllt mehrere Funktionen bei mehreren Aufgaben.
3. Ein Arbeitsträger erfüllt sämtliche Funktionen bei einer Aufgabe.
4. Ein Arbeitsträger erfüllt eine Funktion bei mehreren Aufgaben.
5. Ein Arbeitsträger erfüllt eine Funktion bei einer Aufgabe.

Der grundsätzliche Unterschied zwischen diesen beiden Gliederungsmöglichkeiten liegt darin, daß bei der reinen Aufgabengliederung die zu leistende Arbeit ein Ganzes bleibt, während bei der Funktionengliederung die Aufgabe in einzelne unselbständige Verrichtungen zerschnitten wird.

Nordsieck teilt zwar auch die Aufgabe weiter auf in Arbeitszyklus (Unteraufgabe), Arbeitsreihe, Arbeitsstufe, Teilarbeit und Arbeitselement¹⁹. Dabei bezeichnet er z. B. die Teilarbeit als «unselbständige Teilleistung einer Arbeitsstufe». Dennoch ist auch diese stark eingeschränkte Teilleistung im Grunde ein Ganzes, insofern nämlich, als alle Funktionen dieser Teilleistung von einem Arbeitsträger erfüllt werden. Die kleinste Teilaufgabe besteht im Grunde aus den gleichen Funktionen wie die Aufgabe einer ganzen Abteilung, wobei natürlich die verhältnismäßige Bedeutung der einzelnen Funktionen stark verschieden ist.

Die Funktionen werden im allgemeinen aufgeteilt in die folgenden drei Gruppen²⁰:

Leitungsfunktionen,

Ausführungsfunktionen,

Kontrollfunktionen.

Wir haben früher gesehen, daß wir unter unserem besonderen Zweckgesichtspunkt jede Aufgabe grundsätzlich aufspalten können in die Ausführungsfunktion und in die sie begleitende Verwaltungsfunktion. Damals haben wir diese Gliederung eingehend

¹⁹ Nordsieck, Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart 1934, S. 126.

²⁰ Nordsieck, a. a. O., S. 102; Ulrich, a. a. O., S. 117.

begründet. Der Verwaltungsfunktion haben wir alle fünf Fayol'schen Verwaltungselemente (Vorausplanen, organisieren, Aufträge erteilen, zuordnen, kontrollieren) unterstellt.

Eine Gliederung nach Funktionen bedeutet demnach immer eine Abspaltung einer oder mehrerer Verwaltungsfunktionen von der eigentlichen Ausführungsfunktion, die wir auch als Zweckfunktion bezeichnen können. Im Gegensatz dazu bleiben bei einer reinen Aufgabengliederung in jeder Teilaufgabe diese Verwaltungsfunktionen mit der besonderen, dieser Teilaufgabe entsprechenden Zweckfunktion verbunden.

Eine unzumutbare Arbeitsteilung und Arbeitsverketzung kann ihren Grund sowohl in der Aufgabengliederung als auch in der Funktionengliederung haben. Entsprechend der Zielsetzung unserer Arbeit befassen wir uns indessen hier ausschließlich mit der Funktionengliederung, bzw. Funktionenverketzung. Wir nehmen dabei die Frage, die wir uns am Anfang dieses Abschnittes gestellt haben, wieder auf, indem wir untersuchen, in welcher Weise die Funktionengliederung auf die Kostengestaltung einwirken kann. Es gilt also diejenige Form der Funktionengliederung aufzuzeigen, die eine gegebene Leistung mit einem Minimum an Arbeitskräften erreicht.

Es gibt offenbar zwei grundsätzliche Möglichkeiten der Funktionengliederung:

1. Zusammenfassung aller Funktionen hinsichtlich einer Aufgabe in einem Arbeitsträger.
2. Zusammenfassung einer bestimmten Funktion hinsichtlich mehrerer Aufgaben in einem Arbeitsträger.

Wenn wir uns an unsere Zweiteilung der Funktionen erinnern, so können wir auch sagen, daß es sich das eine Mal um die Verknüpfung von Ausführungsfunktion und Verwaltungsfunktion handelt, das andere Mal um eine Trennung. Im einen Fall sprechen wir von Zentralisation, im andern Fall von Dezentralisation. Beide Formen, die in der Regel nie als Extreme auftreten, von uns aber als solche behandelt werden zur besseren Unterscheidung, haben offensichtlich ihre Vor- und Nachteile.

Während die zentralistische Form einmal die Vorteile der Arbeitsteilung, dann aber auch die Einheitlichkeit der Leitung und damit auch eine straffere Ordnung für sich in Anspruch nehmen

kann, hat ihr auf den ersten Blick die dezentralistische Form nichts Gleichwertiges entgegenzustellen. Es ist deshalb auch nicht verwunderlich, daß die zentralistische Form bis in die jüngste Zeit hinein fast durchwegs als die einzig richtige betrachtet wurde. Es ist deshalb müßig, näher auf ihre Vorteile, die allgemein bekannt sind, einzutreten. Andererseits blieben aber durch die Überschätzung des zentralistischen Prinzips die Nachteile und Gefahren vielfach unerkannt. Das hat seinen Grund auch darin, daß sich die Folgen der Überspitzung des zentralistischen Systems vielfach erst in den letzten Jahrzehnten abzuzeichnen begannen.

Auf Grund dieser Feststellungen werden wir uns nun im folgenden bewußt einseitig nur mit den Gefahren des zentralistischen Systems auseinandersetzen. Dabei wollen wir uns stets vor Augen halten, daß sich unsere ganze Betrachtung unter dem Gesichtspunkt der Kostengestaltung vollzieht, die zu beeinflussen ja der Zweck der richtigen Funktionengliederung ist.

Wir stellen uns also die Frage: Welche Folgen hat die strenge Funktionentrennung, wie sie dem zentralistischen Prinzip eigen ist, auf die Kostengestaltung?

b) Die zentralistische Methode

Wir haben im Vorhergehenden die Zentralisation in der Unternehmensführung und die Funktionenaufgliederung als einander bedingende Tatbestände dargestellt, so daß es angebracht ist, sich zu fragen, ob denn die Zentralisation wirklich als eine notwendige Folge der Auftrennung der Betriebsaufgaben nach Funktionen erscheint.

Eine zwangsläufige Verknüpfung dieser beiden Tatbestände besteht nicht. Theoretisch wäre es denkbar, daß in einem streng nach dem Funktionenprinzip aufgebauten Betrieb die Führung sich nach föderalistischen Grundsätzen vollziehen würde, indem innerhalb einer Abteilung die Aufgaben wohl durchwegs nach Funktionen aufgegliedert, die mit der Verwaltung dieser Abteilungen betrauten Personen aber in ihren Verfügungen weitgehend autonom wären. Praktisch dürfte dies aber ein Sonderfall sein, da ein Grund zur Funktionengliederung gerade in der Möglichkeit liegt, die Verwaltungs- und damit auch die Leitungsfunktionen von den Ausführungsfunktionen abzutrennen und in einer einzi-

gen Hand zusammenzufassen. Obgleich eine logische Abhängigkeit zwischen diesen beiden Erscheinungen notwendigerweise nicht besteht, betrachten wir sie doch im folgenden als miteinander verbunden auftretende Phänomene, da Funktionengliederung und zentralistische Unternehmungsführung praktisch fast immer zusammenfallen.

Das charakteristische Merkmal der Funktion liegt, wie wir gesehen haben, darin, daß sie kein Ganzes ist, sondern im Gegensatz zur Aufgabe eine Teilverrichtung, der die unmittelbare Zielbezogenheit fehlt. Eine Gliederung der Betriebsaufgaben nach Funktionen bedeutet demnach, daß einer bestimmten Stelle im Betrieb eine oder mehrere Aufgaben nicht mehr zur vollständigen, sondern nur noch zur teilweisen Lösung übertragen werden. Das bedeutet, daß der einzelne Arbeitsträger keine vollständige Aufgabe mehr erfüllt, worin der Herd der meisten Gefahren liegt, die einer nach zentralistischen Prinzipien organisierten Unternehmung drohen. Mit diesen Gefahren wollen wir uns im folgenden beschäftigen. Wir fassen sie in fünf Gruppen zusammen, die wir stichwortartig umschreiben mit:

1. Falsche Zielbezogenheit, Verlust des Wertungsvermögens.
2. Untergrabung von Verantwortungsgefühl und Initiative; Brachliegen ungenutzter Kräfte.
3. Aufblähung des Beamtenapparates.
4. Lebensferne der einzelnen Stellen.
5. Erstarrung in Normen und Vorschriften.

aa) Verlust des Wertungsvermögens

Jede Aufgabe schließt ein Ziel in sich ein. Das Handeln eines Aufgabenträgers ist deshalb notwendigerweise zielbetont. Jede Teilaufgabe hat letztlich das gleiche Ziel wie die Betriebsaufgabe: die wirtschaftliche Leistungserstellung. Anders steht es nun bei der Funktion, die charakterisiert ist durch das Fehlen eines Zieles. Die Funktion unterscheidet sich dadurch von der Aufgabe, daß sie nicht Ziel ist, sondern nur Mittel. Damit ist auch der Mensch, der eine Funktion ausführt, nicht mehr Aufgabenträger, sondern er wird erniedrigt zu einem Funktionenträger und damit ebenfalls zu einem bloßen Betriebsmittel. Gegen diese Erniedrigung lehnt sich aber seine Persönlichkeit auf. Sie sucht der Funk-

tion ein Ziel zu geben und sie dadurch zur Aufgabe zu machen. Durch die innere Loslösung des Menschen vom Betrieb entsteht nun die Gefahr, daß der Funktion ein Ziel zugeordnet wird, das der Aufgabe nicht mehr konform ist. In diesem Fall sprechen wir von einer falschen Zielbezogenheit.

Wir können dabei grundsätzlich zwei Möglichkeiten unterscheiden: entweder wird die Funktion in eine andere, nicht mehr auf den wirtschaftlichen Wert ausgerichtete Aufgabe eingebettet, oder, was am häufigsten der Fall ist, die Funktion selbst wird zur Aufgabe und damit zum Selbstzweck gemacht. Es wird geleitet um des Leitens willen, organisiert um des Organisierens willen, es werden Berichte geschrieben um der Berichte willen usw. Bente nennt eine solche Organisation, in denen die Funktionen zu Aufgaben und die Mittel zu Zielen gemacht werden, mittelbezogene Wirtschaftsorganisation oder organisierte Unwirtschaftlichkeit ²¹.

Die Gefahr für das Entstehen von Unwertorganisationen — in denen die Handlungen nicht mehr auf den wirtschaftlichen Wert ausgerichtet sind — ist dort am größten, wo sich die Unwirtschaftlichkeit nicht leicht messen läßt, und wo sich deren Folgen nicht unmittelbar in materiellen Verlusten niederschlagen. Deshalb finden wir die größten Fehlorganisationen in den staatlichen Unternehmungen. Sie machen indessen auch vor den privaten Unternehmungen nicht halt. Hier sind es im allgemeinen nicht die Unternehmungen als Ganze, die der Gefahr der Unwertorganisation ausgesetzt sind — solche würden sich sofort in materiellen Verlusten niederschlagen —, sondern einzelne Stellen innerhalb der Unternehmung. Da die größte Gefahr bei jenen Abteilungen liegt, deren Wirtschaftlichkeit schwer meßbar ist und die tief eingebettet sind in die Unternehmung und deshalb die Stöße, die als Folgen der Unwirtschaftlichkeit von außen her die Unternehmung treffen, nicht verspüren, sind es vor allem die mit Verwaltungsfunktionen betrauten Stellen.

Auf die Gefahren von Organisationen, die um der Ordnung willen aufgestellt und damit zum Selbstzweck werden, weisen u. a. Briefs und Ford hin. Briefs sagt: «Die herrschende Organisationspsychose ist gefährlich. Sie rechnet der Organisation zu, was an-

²¹ Bente, a. a. O., S. 22.

deren, viel tiefer liegenden Kräften zuzurechnen ist, und indem man Organisation zum Prinzip erhebt, verlangt man von ihr, was sie nie und nimmer leisten kann. Organisation an sich ist leer, wenn sittlich-seelische und physische Kräfte sie nicht ausfüllen²².» Und Ford: «Das größte Übel und Hindernis, das es bei einem Arbeitszusammenschluß einer großen Anzahl Menschen zu bekämpfen gibt, sind ein Übermaß von Organisation und die daraus resultierende Verzopfung. Für mich gibt es keine gefährlichere Veranlagung als die der sogenannten Organisationsgenies²³.»

Die Erscheinung, daß eine Funktion zur Aufgabe und damit ein Mittel zum Ziel gemacht wird, kann sich in verschiedenen Formen äußern: Bente unterscheidet drei Grundtypen: Egalisierung der Werte, Mittelbeziehung, Vorrangstellung der Form und der Sache²⁴. Da den Funktionen voraussetzungsgemäß ihre Wertbezogenheit fehlt, sind sie in ihrem Wert als gleich anzusehen. Diese Gleichschaltung äußert sich zum Beispiel darin, daß die gleiche Funktion immer der gleichen Behandlung unterliegt, ohne Rücksicht auf ihre Wichtigkeit, die von Fall zu Fall verschieden ist. Der Aufwand ist immer der gleiche, wenn auch der daraus resultierende Nutzen einmal groß und einmal klein ist. Bente bringt ein Beispiel aus der Staatsverwaltung, das diesen Tatbestand gut veranschaulicht: Wegen eines Wechsels, der mit fünfzig statt mit sechzig Rappen Stempelmarken versehen war, versetzte ein Finanzamt seinen ganzen Beamtenapparat, der sich mit Steuerhinterziehungen zu befassen hatte, in Bewegung, um nach eingehender Prüfung zum Schluß zu kommen, daß er diesmal von einem Strafverfahren absehen wolle, da es sich nur um ein geringfügiges Verschulden handle²⁵. Wenn für die Eintreibung von zehn Rappen das gleiche Verfahren angewendet wird wie für eine solche von tausend Franken, dann sprechen wir von einer Egalisierung der Werte. Der Aufwand und der Nutzen werden nicht mehr gewertet. Schmalenbach spricht vom «Verlust des Wertungsvermögens», worin er eine der größten Gefahren für das heutige Wirtschaftsleben erblickt²⁶.

²² Goetz-Briefs, Über das Organisationsproblem, Berlin 1918.

²³ Ford, Mein Leben und Werk, Leipzig 1923, S. 106.

²⁴ Bente, a. a. O., S. 23. ²⁵ Bente, a. a. O., S. 145.

²⁶ Schmalenbach, Pretiale Wirtschaftslenkung, Band 2: Pretiale Lenkung des Betriebes, Bremen 1948, S. 23.

Es ist in der Tat so, daß heute das kostenmäßige Denken weitgehend verlorengegangen ist. In der Volkswirtschaft liegt der Grund im Überhandnehmen staatlicher Eingriffe in alle Sphären des Wirtschaftslebens, die sich äußern in der Wegsteuerung der Gewinne und der Subventionierung der Verluste. In der Unternehmung trägt die immer größer werdende Lebensferne der einzelnen Zellen die Schuld an dem fortschreitenden Verlust des Wertungsvermögens. Die einzelne Abteilung kommt nicht mehr unmittelbar mit dem Markt in Berührung, der als natürlicher Richter von Fehlleistungen auftritt. Den Stoß muß nicht mehr der Verantwortliche allein auffangen. Im Staat und in der Unternehmung ist alles reglementiert und für alle Eventualitäten vorgesorgt, wirtschaftliche Dummheiten = Fehlwertungen werden nicht mehr bestraft, da sie nicht mehr unmittelbar zu erfassen sind. Je weniger der einzelne aber zum Werten all seiner Tätigkeiten gezwungen ist, desto mehr verliert er auch die Fähigkeit zum wirtschaftlichen Handeln überhaupt.

Der letzte Grund dieser gefährlichen Entwicklung liegt u. E., wie schon gesagt, in der Zerspaltung zielbezogener Aufgaben in ziellose Funktionen.

bb) Untergrabung der Initiative.

Eng mit der eben entwickelten Gefahr, die wir als Verkümmern des Wertungsvermögens umschrieben haben, hängt eine weitere Gefahr zusammen. Eine Aufgabe als etwas Zielbetontes ist gleichzeitig auch etwas Sinnvolles. Der Sinn liegt in der Erreichung eben dieses Zieles. Wenn man nun einer Tätigkeit ihr Ziel nimmt, verliert sie damit gleichzeitig auch ihren Sinn. Und der Verlust des Sinnvollen ist ein weiteres Merkmal der Funktion. Sie ist — wenigstens für den damit Beauftragten — sinnlos. Die Tatsache aber, daß heute ein großer Teil aller menschlichen Tätigkeiten ihren Sinn verloren haben, weil sie zu reinen Funktionen geworden sind, birgt weitere große Gefahren in sich.

Wenn der Mensch den Sinn seiner Handlung nicht mehr erkennt, kann er von sich aus auch nicht mehr sinnvoll und zweckmäßig handeln. Er wird aufhören, sich vor Beginn der Handlung einen persönlichen Plan festzulegen und den besten Weg zu suchen. Wenn er dies aber nicht mehr tut und die Handlung den-

noch vollzogen sein will, muß diese vorbereitende Funktion von einer andern Stelle ausgeführt werden. Dies geschieht auch. Der primär mit dieser Funktion Betraute erhält den zu begehenden Weg vorgezeichnet in Anweisungen, Vorschriften und Befehlen. Da er den Überblick über das Ganze verloren hat, führt er die für ihn sinnlosen Befehle nur noch mechanisch aus. «Da ihm aber die Anordnungen und Verhaltensmaßregeln, vielfach erwachsen aus Erfahrungen an anderen Stellen, aus gesetzlichen Vorschriften, aus technischen, organisatorischen oder kaufmännischen Notwendigkeiten, sinnlos und überflüssig erscheinen, rufen sie in ihm Mißmut und Verärgerung hervor. Die Arbeitsunlust aber führt zur Vorenthaltung seiner vollen Leistungsfähigkeit²⁷.»

Die starre Regelung durch Vorschriften erträgt nun ihrerseits das Persönliche des einzelnen Arbeiters nicht mehr. «Änderungswünsche, die er vorbringt auf Grund von beobachteten Irrationalitäten, werden zeitlich verschleppt oder abgelehnt, was Arbeitsfreude und Verantwortungsgefühl beim Arbeitsträger ersticken. Er wird nun seinerseits geneigt sein, sich streng an die Vorschriften zu halten, ohne den materiellen Arbeitsertrag als Hauptzweck im Auge zu behalten²⁸. «Da die bürokratische Methode die Tätigkeit des Angestellten auf das Befolgen von Reglementen und Vorschriften zu beschränken sucht, legt sie seine intellektuellen Fähigkeiten und seine Tatkraft lahm. Er sinkt zum bloßen Funktionär herab, welcher im Bestreben, vorschriftsgemäß zu berichten und seine Handlungen durch Paragraphen zu decken, das Interesse der Sache preisgibt²⁹. «Si on doit être fonctionnaire, on ne sera jamais inventeur», sagt Lincoln und bezeichnet damit treffend die Gefahr, die in der Degradierung von Aufgabenträgern zu Funktionären liegt³⁰.

Diesen Zerfall der Persönlichkeit und das Herabsinken des Menschen zum Funktionär schildert sehr eindrucklich v. d. Gablentz, wenn er sagt: «Je gleichmäßiger die Arbeit wurde, desto mehr schwand auch die Möglichkeit, sich auszuzeichnen. Die Ar-

²⁷ Prion, Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb, 3. Buch: Der Wirtschaftsbetrieb als Betrieb, Berlin 1936, S. 86.

²⁸ Goetz-Briefs, Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Stuttgart 1934, S. 51.

²⁹ Dällenbach, Dezentralisation der Verwaltung als Organisationsmethode, in: Technik und Betrieb, 1. Jg., Nr. 6, S. 129.

³⁰ Lincoln, Hauts salaires, bas prix de revient, Paris 1948, S. 17.

beit war streng schematisch vorgeschrieben, gründliche Erfüllung der Vorschriften wurde wichtiger als selbständige Initiative. Bei einem einzelnen Erfolg wirkten so viele Personen mit, daß die Verantwortung im Bösen und Guten schlecht festzustellen blieb. Je weniger Gelegenheit für den einzelnen, sich herauszuheben, desto geringer auch der Ehrgeiz, Überdurchschnittliches zu leisten, bei Kollegen und Vorgesetzten sich unbeliebt zu machen durch Leistungen, die doch wieder durch mangelnde Mitarbeit der andern unwirksam gemacht werden konnten³¹.» Menschen, die Unruhe in den Betrieb bringen durch initiatives Handeln, sind unbeliebt. Dadurch werden die Arbeitsträger zu Beamten erzogen, «die stets mit einem Auge nach oben schielen, ob ja das Wohlwollen ihrer Vorgesetzten ihnen erhalten bleibt³².»

Die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung aber, als letztes Ziel ihrer Handlungen, ist ihnen weitgehend verloren gegangen.

Die Zentralisation der Betriebsführung führt, wie wir eben mit aller Deutlichkeit gesehen haben, zu einer Erlahmung von Initiative und Verantwortungsgefühl. Wenn jede Tätigkeit streng reglementiert ist, bleibt kein Platz mehr für initiatives Handeln, und wenn keine persönliche Handlung mehr möglich ist, stirbt notwendigerweise auch das Verantwortungsgefühl ab. Initiative und Verantwortungsfreude sind aber die tragenden Kräfte jeglichen Fortschritts.

Fayol versteht unter Initiative die Möglichkeit, etwas zu ersinnen und auszuführen, worin er die Quelle der tiefsten Befriedigung des Menschen und gleichzeitig einen der kräftigsten Anreize jeder menschlichen Tätigkeit erblickt. Damit wird die Initiative auch zu einer der bedeutendsten Kräfte der Unternehmung, die mit allen möglichen Mitteln gesteigert werden sollte³³. «Der Vorgesetzte kann die Initiative seiner Untergebenen entwickeln, indem er ihnen in ihren Entscheidungen möglichst große Freiheit läßt, selbst auf die Gefahr hin, daß dadurch einige Fehler begangen werden, wobei er immer noch die Möglichkeit hat,

³¹ von der Gablentz, Industriebürokratie, in: Schmollers Jahrbuch, 50. Jg., 1926, S. 55.

³² Frenz, Kritik des Taylorsystems, Berlin 1920, S. 15.

³³ Fayol, a. a. O., S. 49.

diese durch eine aufmerksame Kontrolle auf ein Mindestmaß zu beschränken ^{34.}»

Mit der Untergrabung der Initiative zerfällt notwendigerweise auch das Verantwortungsbewußtsein. Es ist denn auch ein weiteres Merkmal zentralistisch geführter Unternehmungen, daß es immer schwerer wird, die Verantwortlichkeiten gegeneinander abzugrenzen. Während ein Mensch, der eine Aufgabe zu erfüllen hat und der in diese Aufgabe nicht nur seine physischen, sondern auch seine geistigen Kräfte hineinlegt, für den Erfolg seiner Arbeit verantwortlich ist, ist es schwierig, den Verantwortlichen für eine in unzählige Funktionen aufgegliederte Arbeit festzustellen. Besonders schwierig ist es, die Verantwortung all jener Funktionäre zu ermitteln, die mit den vielen Verwaltungsfunktionen betraut sind, und deren Tätigkeit oft nur im Weiterleiten von Anordnungen besteht.

«Die Initiative ist das Recht zur Mitarbeit und steht im Gegensatz zu jener Arbeit, die lediglich durch das Befolgen einer bis in alle Einzelheiten ausgearbeiteten, Arbeitstempo, Arbeitsfolge, Arbeitsdurchführung unabänderlich festlegenden Anordnung zustande kommt ^{35.}» Von einer derart fremdbestimmten Arbeit sagt Briefs, «daß sie aufgehört hat, das Schöpferische im Menschen in sich aufzunehmen» ^{36.}

Alle jene, die die Initiative und damit das persönliche Element in der Arbeit auslöschen wollen, um den Menschen durch die Übertragung von sinnlosen Funktionen zu mechanisieren, verkennen das Bestehen von zwei grundverschiedenen Handlungsbereichen in der Wirtschaft, die für ihre Gestaltung verschiedene, ja entgegengesetzte Methoden verlangen. Bente nennt die beiden Bereiche Sachbereich und Lebensbereich, worunter er einmal das Reich des Anorganischen, das andere Mal das Reich des Organischen versteht. «Die Sacherscheinungen erfordern sachgemäße, die Lebenserscheinungen lebensgemäße Handlungen, im ersten Fall ist mechanische, im zweiten Fall organische Arbeit zu leisten ^{37.}» Während im Bereich der Sacherscheinungen die vernünftige Ent-

³⁴ Fayol, a. a. O., S. 127.

³⁵ Kitzke, a. a. O., S. 106.

³⁶ Briefs, Betriebsführung, a. a. O., S. 23.

³⁷ Bente, a. a. O., S. 45.

wicklung zu immer größerer Gleichförmigkeit geht, so im Bereich der Lebenserscheinungen zu immer größerer Differenzierung.

Die Funktionalisierung zeichnet sich nun gerade dadurch aus, daß sie auch den Lebensbereich gleichförmig macht und die Aufgaben bewußt so stark atomisiert, daß das Individuell-Persönliche daraus verschwindet. Ein solches Vorgehen aber führt zum Absterben der latenten geistigen Kräfte, die in jedem Menschen vorhanden sind. «Den Rahmen zu schaffen, in dem diese Kräfte der Belegschaft am besten nutzbar gemacht werden können, sollte das Ziel jeder Organisation sein³⁸.» Für Dubreuil liegt das soziale Problem schlechthin in der Möglichkeit, «die besondere Situation zu suchen, in dem die Menschen aus eigenem Antrieb im Sinne des Guten handeln³⁹.» Alle Handlungen, die der Mensch aus eigenem Antrieb heraus vollbringt, zeigen eine hundertmal stärkere Kraft als die auf Befehl ausgeführten. Die willentliche Arbeit, als Quelle des Fortschrittes, darf nicht durch Formvorschriften gefesselt werden. Auch Gerwig verlangt, daß man Organisationsformen suchen müsse, die die Entfaltung und Entwicklung der Persönlichkeit fördern⁴⁰. Ebenso Carrard, der überzeugt ist, daß in jedem Menschen ungenutzte geistige Kräfte vorhanden sind, die sich zum Wohle des Ganzen entfalten würden, im Augenblick, da man dem Menschen wieder Aufgaben anvertraut⁴¹.

Die bürokratische Betriebsführung geht nun gerade den entgegengesetzten Weg. Sie sucht Mittel, um diese individuelle, geistige Tätigkeit vollständig zu unterdrücken, da sie keine Möglichkeit erkennt, diese Kräfte nutzbar zu machen. Diese Mittel findet sie in Anweisungen, Verordnungen, Vorschriften und Vorlagen, die alle Vorkommnisse im Betrieb zentral regeln und reglementieren. Dadurch werden die Menschen aus dem Betriebe verbannt und verbrauchen diese Kräfte außerhalb des Betriebes, «da sie die Seele gleichsam in der Garderobe abgeben müssen»⁴².

Diese Entwicklung nennt Bente «die Entthronung des Menschen im Bereich der schöpferischen Herrschaft zugunsten der

³⁸ Fayol, a. a. O., S. 37.

³⁹ Dubreuil, Standards, Paris 1929, S. 216.

⁴⁰ Gerwig, a. a. O., S. 113.

⁴¹ Carrard, Der Mensch in der beruflichen Gemeinschaft, Thalwil-Zürich 1945, S. 39.

⁴² Sombart, zitiert bei Prion, a. a. O., S. 98.

unschöpferischen Form und Sache». Wenn die Form zum Gesetz wird, wenn stets und überall das freie Wirken des Menschen begrenzt und gebunden und jede künftige Lebensregung in vorbestimmte Bahnen gedrängt wird, dann hat das lebendige Fortschreiten ein Ende. Es wird der Bürokratist erzeugt, mit ihm stirbt der Führer, mit ihm der schöpferische Mensch. Mit dem Schöpfer aber die Schöpfung selbst⁴³.

Durch das Fehlen der Möglichkeiten, Initiative und Verantwortung zu entfalten, entwöhnt sich der Mensch allmählich dem Gebrauch dieser Kräfte, was seinerseits zu einem Mangel an Ehrgeiz, Angst vor der Verantwortung und fehlendem Selbstvertrauen führt. Eine solche Lethargie aber, die uns heute nur zu vertraut ist, gefährdet Wirtschaft und Fortschritt. Sie ist eine weitere Folge der Funktionalisierung der Betriebsaufgaben und der übersteigerten Zentralisation der Betriebsführung.

cc) Aufblähung des Verwaltungsapparates.

Durch die immer weitergehende Abspaltung von Verwaltungsfunktionen von der eigentlichen Zweckaufgabe wird der Bedarf nach Angestellten, die diese Verwaltungsfunktionen übernehmen, immer größer. So ist denn auch das gewaltige Anschwellen der Angestellten eines der verblüffendsten Merkmale der letzten Jahrzehnte. Das Verwaltungspersonal stieg in der Schweiz von 57 000 im Jahre 1905 auf 157 000 im Jahre 1929. Die absolute Zunahme betrug 175%, während die Zahl der Arbeiter nur um 34% stieg. Im Jahre 1905 kamen in der Schweiz zehn Arbeiter auf einen Angestellten, 1929 nur noch deren fünf⁴⁴.

Es ist nun offensichtlich, daß diese gewaltige Steigerung der Angestellten zu einer entsprechenden Erhöhung der festen Kosten geführt hat. Selbstverständlich ging dieser Kostenerhöhung eine gleichzeitige Senkung der variablen Arbeitskosten nebenher. Eine allgemeingültige Aussage über ihr gegenseitiges Verhältnis läßt sich nicht machen. Nur im einzelnen Fall ließe sich feststellen, ob durch die Ausweitung des Verwaltungsapparates die variablen Arbeitskosten proportional, unter- oder überproportional gesunken sind. Immerhin treten wir der Behauptung Taylors, «daß ein

⁴³ Bente, a. a. O., S. 80.

⁴⁴ Marbach, Theorie des Mittelstandes, Bern 1942, S. 374.

Betrieb um so produktiver arbeite, je größer die Zahl der Beamten im Verhältnis zu den «produktiv» arbeitenden Facharbeitern ist», mit allem Nachdruck entgegen⁴⁵. Sicher ist, daß ein Betrieb mit einem verhältnismäßig großen Verwaltungsapparat schwerfälliger arbeitet. Dazu kommt, daß das mit Verwaltungsfunktionen betraute Personal einer Wirtschaftlichkeitskontrolle viel schwieriger zugänglich ist als die eigentlichen Facharbeiter. Schließlich bleibt noch zu bedenken, daß die festen Kosten des Verwaltungsapparates in Zeiten schwacher Beschäftigung ein rasches Ansteigen der Einheitskosten bewirken. Während der Bestand der Facharbeiter entsprechend dem Beschäftigungsgrad herauf- oder herabgesetzt werden kann, bleibt der Verwaltungsapparat als fester Kostenbestandteil mehr oder weniger unveränderlich.

Wir wollen nicht weiter eintreten auf das Verhältnis der Kostengestaltung bei zentralistischer und dezentralistischer Betriebsführung, da sich darüber, wie schon gesagt, keine absoluten Aussagen machen lassen. Immerhin möge noch folgendes gesagt sein: Wohl wird die einzelne Arbeitskraft durch Befreiung von allen Verwaltungsfunktionen in die Lage versetzt, sich vollständig der eigentlichen Zweckfunktion zu widmen und entsprechend intensiver zu arbeiten, indessen kann die Arbeitsintensität auch mit den ausgeklügeltsten Lockmitteln und Zwangsmaßnahmen nur bis zu einer gewissen Höchstgrenze gesteigert werden, die bedingt ist durch vornehmlich physiologische Faktoren. Eine rein manuelle Verrichtung führt zu einer einseitigen Ermüdung der Muskeln, während die geistigen Kräfte noch vollständig unverbraucht sind. Es fragt sich deshalb, ob nicht eine vernünftige Mischung von Zweck- und Verwaltungsfunktionen ein besseres Gesamtergebnis zeitigen würde als eine immer weitergehende Spezialisierung, bei der ein Arbeitsträger sich einseitig körperlich ermüdet, geistig indessen noch unverbraucht ist, während der andere durch reine Verwaltungstätigkeit an die Grenze seiner Leistungsfähigkeit gelangt ist, die Erfüllung einer Zweckfunktion aber als Abwechslung, oder gar als Erholung empfinden würde.

Wir sind uns der Problematik dieser Fragen wohl bewußt und wissen, daß hundert Einwände gegen das Gesagte vorgebracht werden können; immerhin wollen wir auch einmal auf diese Seite

⁴⁵ Taylor-Wallichs, Die Betriebsleitung, Berlin 1919, S. 58.

der Spezialisierung hinweisen, deren Bedeutung uns für die Kostengestaltung recht wichtig erscheint. Denn die Aufblähung des Verwaltungsapparates ist zweifellos mit einer gewaltigen Steigerung der festen Kosten verbunden, was wir als dritte Gefahr überspitzter Funktionalisierung festhalten wollen.

dd) Lebensferne.

Wir haben bis jetzt die Gefahren untersucht, die im Prinzip der Funktionalisierung und der Zentralisation an sich liegen, die in jedem Fall in Erscheinung treten können und unabhängig sind von irgendwelchen anderen Bedingungen.

Erfahrungsgemäß ist es nun so, daß das zentralistische Prinzip meistens nur in Unternehmungen von einer gewissen Größe angewandt wird, und zwar aus dem einfachen Grund, weil der Leitung die Übersicht über das ganze Betriebsgeschehen verlorengegangen ist und sie diesen Verlust durch eine um so straffere Handhabung des zentralen Willens auszugleichen hofft. Logisch notwendig ist indessen das Zusammenfallen von Zentralisation und Großbetrieb keineswegs, wir können uns auch einen Kleinbetrieb vorstellen, in dem alles und jedes einer einheitlichen Willensbildung unterworfen ist. Hingegen ist eine strenge Funktionengliederung erst von einer gewissen Betriebsgröße an möglich, wenn sich der Einsatz von verschiedenen Funktionen lohnen soll.

Wenn nun aber Zentralisation und Großbetrieb zusammenfallen, treten noch neue, zusätzliche Gefahren auf, denen wir uns kurz zuwenden wollen. Je größer ein Betrieb ist, desto mehr Instanzen braucht es, die den zentralen Willen den untersten Betriebsstellen übermitteln. Das beste Beispiel gibt uns die hierarchische Gliederung im Militär. Während eine Anordnung des Kompagniekommandanten noch verhältnismäßig rasch zum letzten Soldaten gelangen kann, braucht die vom Regimentskommandanten an die Adresse der Soldaten erlassene Weisung schon bedeutend mehr Zeit und verursacht einen großen Aufwand. Es muß dazu schon ein ganzer Apparat von Funktionären in Bewegung gesetzt werden, und es bedarf dazu schon einer stattlichen Zahl von Verrichtungen, die bestehen im Bilden, Ausgeben, Schreiben, Übermitteln und Kontrollieren des Befehls. Wie viel einfacher wäre indessen der Vorgang, wenn der Regimentskom-

mandant dem Bataillonskommandanten eine Aufgabe stellen, ihm in der Lösung dieser Aufgabe aber freie Hand lassen und sich auf die Kontrolle dieser Aufgabe beschränken würde. Der Bataillonskommandant würde ebenso gegenüber seinen Untergebenen verfahren, die ihm nur für die Erfüllung der Aufgabe, nicht aber für die Art der Lösung verantwortlich wären. Damit wäre jede Instanz wesensgemäß und vernünftig eingesetzt. Im andern Fall werden sie zu Funktionären erniedrigt, die nur noch Befehle übermitteln.

Daran aber krankt der nach dem Funktionenprinzip gegliederte Großbetrieb. Um die Anordnung von der Spitze in die entfernten Betriebsstellen hineinzutragen, braucht es eine Menge von Zwischeninstanzen, deren Tätigkeit vornehmlich in der reinen Übermittlung besteht. Daß diese Funktionäre im wahren Sinne unproduktive Kosten verursachen, ist offensichtlich. Und wenn sie dann, um ihrer Selbstherrlichkeit Genüge zu tun, noch versuchen, diesen Anweisungen einen persönlichen Anstrich zu geben, obgleich sie mit der darin behandelten Materie keineswegs vertraut sind, richten sie neben ihrer unproduktiven Arbeit noch Schaden an.

Wenn wir mit Thoms die Verwaltungsakte in fünf Hauptphasen aufteilen, nämlich in die Darstellung des Denkens und in die Übermittlung, Kenntnisaufnahme, Aufbereitung und Aufbewahrung der Darstellungen⁴⁶, so erkennen wir, wie schwerfällig das ganze Betriebsgeschehen werden muß, wenn das Denken und das Handeln immer mehr voneinander getrennt werden.

Neben dieser unmittelbar kostensteigernden Wirkung bringt der lange Instanzenweg noch weitere Gefahren mit sich. Durch die zeitliche, räumliche und sachliche Spannung zwischen der Ausgabe der Anweisungen, die mit dem Grad der Gliederung wächst, wird, wie Prion sagt, «nicht nur die Beweglichkeit der Betriebsanordnung verringert, sondern auch die Beobachtung erschwert und der Zusammenhang zerrissen⁴⁷.»

Diese Erscheinung nennt Bente die «doppelte Lebensferne»⁴⁸. Diese doppelte Lebensferne besteht einmal, wie wir schon gesehen haben, von der Betriebsstelle zum Markt, dann aber auch von der

⁴⁶ Thoms, a. a. O., S. 109.

⁴⁷ Prion, a. a. O., S. 147.

⁴⁸ Bente, a. a. O., S. 53.

Zentrale zu den Betriebsstellen. Dieser Umstand wirkt sich nach zwei Richtungen aus. Einmal geht der Kontakt der untersten Betriebsglieder mit der Zentrale verloren, dazu aber auch die unmittelbare Beziehung der Zentrale mit dem täglichen Geschehen der untersten Betriebsstellen. Da aber nur derjenige eine allumfassende Kenntnis einer Abteilung haben kann, der mitten drinnen steht ⁴⁹, unterliegen die von der Zentrale ausgegebenen Anweisungen der Gefahr, lebensfremd und den besonderen Umständen nicht konform zu sein.

Daneben bringt die Konzentration der Willensbildung in der Hand der Leitung noch die Gefahr mit sich, daß die unzähligen kleinen Angelegenheiten dem Leiter den Blick für die taktischen Probleme der Unternehmung trüben ⁵⁰.

ee) Erstarrung.

Weitgehende funktionelle Gliederung in einem Großbetrieb verlangt eine überaus kluge und weitsichtige Organisation, wenn Gewähr geboten werden soll, daß alle die fein aufgegliederten Funktionen in gegenseitiger Harmonie sich vollziehen und ausgerichtet bleiben auf das gemeinsame Ziel, dem sie zu dienen haben. «Alles Zergliedern, Unterteilen, Gruppieren, Normieren bleibt Stückwerk, wenn es der Führung nicht gelingt, alles wieder zu einem Ganzen zu vereinen und jedem Glied zum Bewußtsein zu bringen, daß es einen Teil eines größeren Ganzen bildet ⁵¹.»

Dieses Zusammenfügen der einzelnen Teile zu einem Ganzen ist die Aufgabe der Organisation. Die Organisation aber bezweckt eine Ordnung, und im Begriff der Ordnung liegt die Tendenz zum Beständigen und zum Statischen. Zwar ist sich jeder Organisator wohl bewußt, daß diese Kraft, die zur Schaffung von festen Ordnungen drängt, abgeschwächt werden muß durch ein bewegliches Element, das dem Ganzen die notwendige Elastizität verleiht.

Walther unterscheidet bleibende und dispositive Regelungen, wobei sich die bleibenden Regelungen «auf das zukünftige Auftreten eines voraussehbaren Vorfalles beziehen, während die dispositive Regelung nur auf die Gegenwart sieht und das, was nicht

⁴⁹ Taylor, Betriebsleitung, a. a. O., S. 1.

⁵⁰ Hellwig-Mäckbach, a. a. O., S. 61.

⁵¹ Gerwig, a. a. O., S. 46.

vorausschauend geregelt werden kann, von Fall zu Fall ordnet»⁵². Riester meint ungefähr das gleiche, wenn er sagt, «daß jede Organisation von zwei Grundsätzen getragen werden muß, nämlich von demjenigen der Erhaltung und demjenigen der Anpassung, da beide für den Bestand eines organisatorischen Gebildes gleich wesentlich sind»⁵³.

Das Prinzip der Funktionalisierung im Großbetrieb führt nun aber notwendigerweise zu einer Überbetonung des Grundsatzes der Erhaltung, was sich niederschlägt im Erlaß von vornehmlich bleibenden Regelungen. Es ist verständlich, daß eine Zentrale nicht laufend jede Einzelheit von Fall zu Fall lösen kann, denn erstens würde dadurch der Betriebsablauf jedesmal gestört, und zweitens fände sie gar keine Zeit dazu, sich mit jedem einzelnen Fall zu befassen. Um aber dennoch sicher zu sein, daß der zentrale Wille überall zum Durchbruch gelangt, versucht sie eben in Form von Richtlinien, Weisungen und Vorschriften zum voraus festzulegen, wie sich in einem bestimmten Fall eine bestimmte Stelle zu verhalten hat. Um möglichst alle Fälle, die vorkommen können, in den Reglementen einzufangen, entsteht eine Unzahl von Vorschriften, die aber immer noch nicht ausreicht, um den bestimmten Fall, wie er dann wirklich eintritt, nicht doch schematisieren zu müssen. Die Erscheinungen des Lebens sind in ihren Formen eben nie endgültig erfaßbar.

Der größte Nachteil der Festlegung des zentralen Willens in einem System von Normen liegt in seiner zeitlich begrenzten Geltung. Wohl mag im Augenblick eine Vorschrift eine gute Wirkung erzielen, «allmählich aber veralten, erstarren, verfilzen, verkruusten alle diese Normen, Zahlensysteme und Formulare, die raum- und zeitgebundenen Anordnungen im großen Kampf der Wirkungen und Gegenkräfte»⁵⁴. Das Leben fließt, während das System fest bleibt und immer hinter der Wirklichkeit nachhinken muß.

So wird der Betrieb starr und unelastisch gegen schädigende Einflüsse von außen, deren erfolgreiche Bekämpfung ein schnelles Handeln erfordern würde. Wenn aber zuerst über einen lan-

⁵² Walther, Verlustquellen, a. a. O., S. 46.

⁵³ Riester, Die Organisation, in: Prion, Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb, a. a. O., S. 118.

⁵⁴ Riester, a. a. O., S. 118.

gen Instanzenweg von der Zentrale ein entsprechender Befehl eingeholt werden muß, ist eine schnelle Reaktion nicht möglich, und wenn andererseits auf Grund der Reglemente der Fall schematisch behandelt wird, dürfte der Erfolg ebenfalls ausbleiben.

Eine starre Ordnung kann sich zum Beispiel äußern in einer starren Arbeitsaufteilung, Arbeitsvergütung oder Arbeitszuweisung. Die letztere kann sich niederschlagen in der bekannten Übertreibung der Zuständigkeiten, «wenn man zum Beispiel nicht daran denkt, einen untätig am unbenutzten Schalter sitzenden Beamten durch Zuteilung anderer Aufgaben zur Entlastung der Schalter beitragen zu lassen, die von langen Schlangen wartender Menschen belagert werden⁵⁵». Es ist sicher einleuchtend, daß eine solche Betriebsverfassung, die der Arterienverkalkung im menschlichen Organismus zu vergleichen ist, größte Verlustquellen in sich trägt.

Wir haben uns nun ziemlich eingehend mit den Gefahren befaßt, die für eine Unternehmung bestehen bei einer Überspitzung der funktionellen Gliederung ihrer Aufgaben.

Die zentrale Betriebsführung mit ihrer ausgeprägten Funktionsgliederung wird in der Literatur oft als Bürokratie bezeichnet, wobei der Begriff allerdings nicht einheitlich verwendet wird. Bald wird darunter ganz allgemein Beamtenwirtschaft verstanden, bald nur deren Auswüchse. Bente unterscheidet diese beiden Tatbestände, indem er in einem Fall von Bürokratie, im andern Fall von Bürokratismus spricht. Unter Bürokratie versteht er jenen Zustand der wirtschaftlichen Verwaltung, «in dem die wirtschaftlichen Akte nicht von dem jeweils Verantwortlichen unmittelbar, sondern durch an Vorschriften gebundene Mittelspersonen, Beamte, ausgeführt werden»⁵⁶.

Schmalenbach sagt, daß die bürokratische Betriebslenkung sich dadurch auszeichne, daß dabei den Dienststellenleitern in weitem Umfange vorgeschrieben wird, was sie zu tun haben⁵⁷. Diese Umschreibung deckt sich weitgehend mit dem Begriff der zentralen Betriebsführung. Wir wollen in diesem Sinne Bürokratie bezeichnen als zentralistische, nach dem Funktionenprinzip aufgebaute

⁵⁵ Bente, a. a. O., S. 28.

⁵⁶ Bente, a. a. O., S. 150.

⁵⁷ Schmalenbach, a. a. O., S. 9.

Organisationsform, die im Gegensatz steht zur dezentralen Betriebsführung.

Mahlberg stellt dem «starren bürokratischen» das «bewegliche kaufmännische» Verwaltungssystem gegenüber, womit er im wesentlichen die gleiche Unterscheidung trifft ⁵⁸.

Wir haben früher gesehen, daß die dezentrale Betriebsführung den einzelnen Arbeitsträgern ganze Aufgaben zur selbständigen Lösung überträgt, während die zentrale Betriebsführung diese Aufgaben in Funktionen aufspaltet und diese automatisierten Vorrichtungen den entsprechenden Funktionären zuweist. Im Vorhergehenden haben wir nun die Wirkungen zentraler Betriebsführung untersucht und dabei festgestellt, daß sie zu einer Quelle von bedeutenden Verlusten werden kann. Im folgenden wenden wir uns daher der dezentralen Betriebsführung zu und fragen uns, ob sie die Voraussetzungen schafft, um die eben aufgezeigten Verlustquellen erfolgreich zu bekämpfen.

c) Die Methode der Dezentralisation

Wenn wir im Vorhergehenden erkannt haben, daß der letzte Grund für die aufgezeigten bürokratischen Auswüchse in der strengen Funktionalisierung der Betriebsaufgaben zu suchen ist, so liegt es nahe, daß wir zur Bekämpfung dieser Auswüchse eine Organisationsmethode wählen, die die Gesamtbetriebsaufgabe nicht in Funktionen, sondern in Teilaufgaben aufgliedert. Diese Organisationsmethode finden wir bei der Selbstverwaltung, deren Wesen ja, wie wir gezeigt haben, in der «Verkoppelung von Zweck- und Verwaltungsfunktion in der Hand eines einzigen Organes» liegt. In einem nach dem Selbstverwaltungsprinzip organisierten Betrieb wird ein Betriebsleiter, der den Auftrag erhält, drei Arbeiten auszuführen, diese Arbeiten nicht zerlegen in Planungs-, Ausführungs- und Kontrollfunktion und der Stelle A die Planung, der Stelle B die Ausführung und der Stelle C die Kontrolle mit den entsprechenden Anweisungen übertragen, sondern die Stelle A wird die erste, die Stelle B die zweite und die Stelle C die dritte Arbeit ausführen. Jede Stelle erhält eine Aufgabe zugewiesen, die nach dem Umfang und Termin festgelegt ist, wäh-

⁵⁸ Mahlberg, a. a. O., S. 19.

rend Ort, Zeit und Weise ihrer Erfüllung dem freien Ermessen dieser Stelle überlassen bleiben. In der einzelnen Stelle vollzieht sich wieder der gleiche Vorgang auf tiefererer Stufe. Der Leiter der Stelle A teilt die Arbeit in Teilaufgaben auf und weist sie den verschiedenen Fertigungsgruppen zu, wobei Ort, Zeit und Weise der Erfüllung wieder dem freien Ermessen dieser Gruppen überlassen bleiben. Damit sehen wir, daß Arbeitsteilung, soweit sie nach dem Aufgabenprinzip geschieht, und die Selbstverwaltung sich in keiner Weise ausschließen.

Man könnte nun den Einwand erheben, der Stellenleiter sei im Grunde nichts anderes als ein bloßer Arbeitsvermittler, der nur empfangene Arbeiten weiterleite. Das stimmt indessen nicht, denn dieser Unterleiter hat die Aufgabe, die Arbeit am rationellsten aufzuteilen und darüber zu wachen, daß er von den einzelnen Gruppen Teilarbeiten zurückerhält, die nach Zeit und Umfang dem Auftrag entsprechen, damit er dann seinerseits die Arbeit in der verlangten Zeit und Ausführung seinen Vorgesetzten weitergeben kann. Dieser Unterchef hat nun die Möglichkeit, dispositiv zu handeln. Es wird ihm nicht mehr von einem fernen Arbeitsbureau vorgeschrieben, wie er die Arbeit zu verteilen hat, sondern er kann der jeweiligen Lage entsprechend frei die Verteilung vornehmen, wobei bald die eine, bald die andere Gruppe eine größere Arbeit erhält, so wie es ihm gerade am zweckmäßigsten erscheint. Dadurch werden Leerlaufzeiten, schlechte Personal- und Maschinenausnutzung weitgehend vermieden. Nur derjenige kann die jeweilige Lage schnell und ganz erfassen, der mitten drinnen steht. Der ganze Organismus wird wieder beweglich und schlagkräftig, indem die einzelnen Zellen neu zu leben beginnen und ihre bis dahin gebundenen Kräfte dem Betriebsganzen in nutzbringender Weise zur Verfügung stellen. Drews stellt Vergleiche an mit dem menschlichen Körper, dessen Aufbau Vorbild sein könne für die Organisation eines jeden lebendigen Organismus. «Im menschlichen Körper führt jede Zelle, die in ihm enthalten ist, ein Eigenleben, sie ernährt sich selbst, sie behauptet sich gegen die anderen Zellen, sie hat ihren eigenen Stoffwechsel und hat ihr eigenes Leben. Jede Zelle arbeitet aber auch wieder für den ganzen Körper mit, sie arbeitet nicht nur für sich allein. Diese Kombination von Arbeit für sich und Arbeit für den ganzen

Körper, während der ganze Körper nun wieder der einzelnen Zelle die nötigen Nahrungsstoffe zuführt und ihre Stoffwechselprodukte abführt: das ist die lebendige Harmonie, die wir in jedem lebendigen Organismus anstaunen müssen^{59.}»

Die Selbstverwaltung kann auch bezeichnet werden als «Organisationsmethode der Dezentralisation der Verantwortung»^{60.} Sie strebt darnach, die Kräfte des Menschen voll zu entfalten und der Arbeit nutzbar zu machen, indem der Vorgesetzte dem Untergebenen möglichst viel Freiheit zu verantwortungsvollen Entscheidungen überläßt. Jedes Glied ist für seine im Rahmen des Ganzen klar umrissene Teilaufgabe voll verantwortlich. «Jede Instanz erledigt selbständig die an sie herantretenden Geschäfte und gelangt nur dann an die nächst höhere Stelle, wenn sie glaubt, die Verantwortung nicht allein tragen zu können. Dadurch wird die Spitze frei für neue, über den bisherigen Rahmen hinausgehende Aufgaben^{61.}»

Verantwortungsbereitschaft und Initiative haben wir als die tragenden Kräfte des Fortschrittes erkannt. Eine Organisation, die mehr sein will als ein lebloser Mechanismus, muß diesen Kräften ihre volle Beachtung schenken. «Moderne Betriebsführung muß bewußt hinzielen auf die Entwicklung des selbständigen Denkens der Mitarbeiter^{62.}»

Die Selbstverwaltung erfüllt diese Forderung, indem sie jedem Arbeitsträger, auch dem scheinbar unwichtigsten Hilfsarbeiter, einen gewissen Raum zur Selbstentscheidung einräumt. Grundsätzlich unterscheidet sich die Aufgabe des Hilfsarbeiters nicht von derjenigen des Betriebsleiters. Jeder erfüllt eine Aufgabe, in die er seine Initiative legen kann und für die er die volle Verantwortung trägt. Der Unterschied ist nur gradueller Art, indem die Wirkungen von Fehlleistungen verschieden groß sind. Die Selbstverwaltung macht jeden in seinem Verantwortlichkeitsbezirk zu einem kleinen König.

Verantwortung, Initiative und Kompetenz sind korrelative Begriffe. Es zeugt von einer guten Organisation, wenn das Verhält-

⁵⁹ Drews, Rationalisierung der Verwaltung, in: Die Bedeutung der Rationalisierung für das deutsche Wirtschaftsleben, Berlin 1928, S. 138.

⁶⁰ Dällenbach, a. a. O., S. 129.

⁶¹ Dällenbach, a. a. O., S. 130.

⁶² Gerwig, a. a. O., S. 26.

nis dieser Größen immer konstant bleibt. Wenn ein Arbeitsträger eine größere Verantwortung übernehmen muß, dann muß ihm auch entsprechend mehr Raum zur Selbstentscheidung und damit größere Kompetenz eingeräumt werden. Es geht nicht an, daß ein Arbeitsträger die Verantwortung für eine Verrichtung übernehmen muß und ihm dabei gleichzeitig der Weg, den er für die Ausführung einzuschlagen hat, vorgeschrieben wird, denn es ist möglich, daß er so seine Arbeit nur mangelhaft erfüllt, während er das Ziel auf einem anderen, seinem Wesen entsprechenderen Weg ohne weiteres erreicht hätte.

«Der Mensch unterscheidet sich eben von den übrigen Lebewesen und von der Maschine durch die fast unbeschränkte Mannigfaltigkeit seiner geistigen Inhalte und Bewegungen sowie durch die Beziehungen, die er zwischen seinen Gedanken und Handlungen herstellt, um die letzteren immer mehr zu vervollkommen⁶³.» Nicklisch setzt an die erste Stelle seiner Organisationsgesetze das Gesetz der Freiheit⁶⁴. Die Freiheit in der Arbeit ermöglicht allein, diese unzähligen individuellen Verschiedenheiten zu entwickeln und für das Ganze nutzbar zu machen.

Gegen diese Feststellung könnte der Einwand erhoben werden, daß beim heutigen Stand der Arbeitsteilung der einzelne Arbeiter überhaupt gar keine Möglichkeit mehr habe, etwas Eigenes, Persönliches in seine Tätigkeit hineinzulegen, da sie dermaßen vereinfacht ist, daß zu ihrer Ausführung nicht mehr viel Geist aufgewendet werden muß.

Wir haben schon mehrere Male gesagt, daß die Selbstverwaltung sich in keiner Weise gegen die Arbeitsteilung richte, da auch sie darin eine Quelle der gesteigerten Intensität der Arbeit und des erhöhten Volkswohlstandes erblickt. Alle Reformvorschläge, die sich gegen die Arbeitsteilung im Sinne einer Aufgabengliederung richten, sind als Utopien abzulehnen. Wenn die Selbstverwaltung diese Art Arbeitsteilung unangetastet läßt, so heißt das offenbar, daß sie auch beim heutigen Stand der Arbeitsmethoden noch Bezirke sieht, die der individuellen Beeinflussung zugänglich sind. Selbstverständlich vergrößern sich diese Bezirke,

⁶³ Lahy-Waldsburger, Das Taylorsystem und die Physiologie der beruflichen Arbeit, Berlin 1923, S. 1.

⁶⁴ Nicklisch, Organisation, Stuttgart 1922, S. 66.

je höher wir auf der hierarchischen Stufenleiter emporsteigen. Aber auch bei der kleinsten Verrichtung bleibt noch Raum zur Selbstbetätigung.

«Die 8000 Verrichtungen, in die die Herstellung des Fordwagens aufgeteilt ist, bedeuten ebenso viele Probleme, die den Arbeitern zur Lösung anvertraut sind ⁶⁵.» Münsterberg hat sicher recht, wenn er sagt, daß auch im Kleinsten die Mannigfaltigkeit für den dauernden Beobachter noch unendlich groß ist, daß es noch zahllose Varianten, wenn auch kleinster Spannungen gibt, und daß die Möglichkeit einer Verbesserung in der Güte, in der Erleichterung oder wie immer unerschöpflich bleibt ⁶⁶. Diese feinen Varianten kann aber nur derjenige kennen, der mit den Einzelheiten vertraut ist, und wir schließen uns mit vollster Überzeugung Maire an, wenn er sagt: «Qui n'a remarqué que les travailleurs savent eux-mêmes beaucoup mieux, parce que plongés dans la pratique, quelle matière première convient le mieux, quel procédé de fabrication est plus économique, par exemple, ou quelles erreurs il convient d'éviter ⁶⁷.»

Wenn es schon wahr ist, daß die kleinsten Verrichtungen noch Spielraum für freie Initiative offen lassen, in wie viel größerem Maße muß dies dann bei den übergeordneten Stellen der Fall sein, bei denen der Anteil der Verwaltungsfunktion an der Gesamtaufgabe bedeutend größer ist. Und an diese Stellen wendet sich ja die Selbstverwaltung in ganz besonderem Maße, denn es hängt weitgehend von ihnen ab, ob der Betrieb sich mechanisch starr oder elastisch vollzieht.

Die Selbstverwaltung steht in schärfstem Gegensatz zu gewissen Forderungen des Taylorismus. Wir sagen bewußt «zu gewissen Forderungen», da wir nicht von einem Gegensatz schlechthin sprechen können, weil das, was man im allgemeinen unter Taylorsystem versteht, ein sehr komplexes Gebilde darstellt, das nicht in eine einheitliche Form zu bringen ist. Die Selbstverwaltung steht vor allem im Gegensatz zum Taylorschen Funktionenmeistersystem, das eine vollständige Trennung von Leistungsfunktionen und Verwaltungsfunktionen anstrebt. Taylor will dem einzelnen

⁶⁵ Gottl-Ottlilienfeld, *Fordismus*, Jena 1925, S. 12.

⁶⁶ Münsterberg, *Psychologie und Wirtschaftsleben*, Leipzig 1919.

⁶⁷ Maire, *Au delà du salariat*, 2. éd., Lausanne 1945, S. 352.

Arbeiter bewußt jede Verantwortung und Denkarbeit wegnehmen und sie ins Arbeitsbureau verlegen⁶⁸. «Sein Streben geht nach einer restlosen Versachlichung des arbeitenden Menschen⁶⁹.» Gottl kritisiert diese Seite des Taylorsystems, die er «Taylorei» nennt, mit scharfen Worten. Er vergleicht die Funktionenmeister mit einer «lebenden Transmission, über der jeder einzelne Arbeiter am Arbeitsbureau als der zentralen Triebwelle hängt, und um die herum sich die Menschenräder mit der Präzision eines Uhrwerkes drehen⁷⁰.» «In diese Rolle des Menschenrades findet sich aber nur, wer sehr weit geht in der Selbstveräußerung seiner Persönlichkeit als Arbeiter, da diese unter dem stählernen Stempel der Normung totgequetscht wird⁷¹.» Ganz im Gegensatz zur «Taylorei» stehen die Prinzipien von Ford. In den Fordwerken arbeitet jeder als ganzer Mensch. Der einzelne Arbeiter ist nicht entpersönlicht durch die Festnagelung auf starre Lösungen. Er ist Herr im Hause seiner Aufgabe, er ist nicht bloß «Passage zwischen Arbeitsbüro und Produkt⁷².» «Bei Ford arbeitet man, bei Taylor wird man gearbeitet⁷³.» Der Fordarbeiter kann sich ausleben als frei schaffende Persönlichkeit. Ford selbst sagt, daß seinen Betrieben jedermann, auch der letzte Handlanger, die Steuer an Gehirn schuldig sei⁷⁴. Der Vergleich mit der Organisation der Fordwerke zeigt uns, daß die Prinzipien der Selbstverwaltung keineswegs im Gegensatz stehen zu denjenigen der Arbeitsteilung, weshalb sie von dieser Seite als brauchbare Organisationsgrundsätze nicht angefochten werden können.

Wir haben die Selbstverwaltung dargestellt als einen Weg zur Bekämpfung von Verlustquellen, die darin liegen, daß der Mensch nicht in der Lage ist, seine körperlichen und geistigen Kräfte zum Wohle des Ganzen richtig einzusetzen. Wir haben gezeigt, daß die dezentralistische Methode den Rahmen und die Möglichkeit schafft, alle Kräfte des Menschen zur Entfaltung zu bringen. Mit der Schaffung der Möglichkeit allein ist indessen noch wenig

⁶⁸ Taylor-Wallichs, Betriebsleitung, a. a. O., S. 24.

⁶⁹ Hellpach, Gruppenfabrikation, Berlin 1922, S. 53.

⁷⁰ Gottl-Ottlilienfeld, a. a. O., S. 5.

⁷¹ Gottl-Ottlilienfeld, a. a. O., S. 6.

⁷² Gottl-Ottlilienfeld, a. a. O., S. 12.

⁷³ Gottl-Ottlilienfeld, a. a. O., S. 11.

⁷⁴ Ford, a. a. O., S. 107.

erreicht. Der einzelne muß seine Kräfte nicht nur entfalten können, sondern auch entfalten wollen.

Wenn wir schon auf der einen Seite den persönlichen Willen von allem Zwang befreien, müssen wir auf der andern Seite die Gewähr dafür haben, daß jeder Arbeitsträger freiwillig, von sich aus, auf die Erfüllung des Unternehmungszieles hinarbeitet. Mit der Feststellung, daß die Selbstverwaltung für die einzelnen die Möglichkeit schafft, ihre geistigen Fähigkeiten voll zu entwickeln, haben wir nur den ersten Schritt getan; es bleibt uns noch zu untersuchen, ob die Selbstverwaltung auch dazu beiträgt, den Willen der Betriebsangehörigen dahin zu bringen, dem Ganzen ihre volle Kraft zur Verfügung zu stellen. Erst wenn dies der Fall ist, können wir sagen, die Selbstverwaltung trage zu einer besseren Ausnutzung der menschlichen Arbeitskräfte und damit zu einer Steigerung der Wirtschaftlichkeit bei.

So wenden wir uns denn jetzt dem einzelnen Menschen zu, seiner individuellen Arbeitskraft und vor allem seinem Arbeitswillen.

3. Der Mensch als individuelle Arbeitskraft

a) Die Elemente der menschlichen Arbeitsleistung

Wenn wir die Mittel aufzeigen wollen, mit denen wir eine Steigerung der individuellen Leistung herbeiführen können, so müssen wir uns zuerst eine klare Erkenntnis verschaffen über das Wesen der menschlichen Arbeitsleistung. Nur wenn wir eine richtige Vorstellung vom Wesen und den Zusammenhängen des uns beschäftigenden Tatbestandes haben, ist es uns möglich, den Weg zu finden, der uns auf die zweckmäßigste Art und Weise dem von uns gesetzten Ziel entgegenführt.

Unser Untersuchungsobjekt ist die menschliche Arbeitskraft. Um sie unserer Beeinflussung unterwerfen zu können, müssen wir zuerst ihre Elemente erkennen. Bacon prägte den berühmten Satz: «Naturam non vinces, nisi parendo⁷⁵.» Diese Aussage gilt auch für den Menschen. Kein noch so ausgeklügeltes System vermag ihn zu zwingen, seine Leistung zu steigern, wenn es nicht seinen inneren Gesetzen gehorcht. An dieser richtigen Erkenntnis der

⁷⁵ «Man befiehlt der Natur nur, wenn man ihr gehorcht.»

menschlichen Natur fehlt es aber gar manchem System, das in den letzten hundert Jahren aufgezogen wurde, mit dem Ziel, eine Mehrleistung aus dem Menschen herauszupressen. Zu einem Teil lag der Fehler in einer Mißachtung, zum andern Teil in einer Überschätzung bestimmter Elemente. «Le développement de l'homme est en lui-même», sagt Lincoln ⁷⁶, womit er ausdrückt, daß Maßnahmen, die der Natur des Menschen nicht konform sind, keine Aussicht auf Erfolg haben.

Nach Bente gehört zu jeder Schöpfung dreierlei: Wille, Kraft und Stoff ⁷⁷. Träger von Wille und Kraft ist der Mensch, der Stoff ist der Gegenstand, den er nach seinem Willen und mit seiner Kraft gestaltet. Kraft und Wille sind demnach die beiden Elemente menschlichen Schaffens. Sie beide bedürfen gleicher Beachtung, wenn die menschliche Arbeitsleistung gefördert werden soll.

Auch Hahnloser betrachtet die Leistungsfähigkeit und die Leistungswilligkeit als die beiden Kategorien, in die sich die Voraussetzungen menschlicher Leistung einordnen lassen ⁷⁸.

Seyffert macht die «Arbeitsökonomisierung» von zwei Faktoren abhängig, vom Funktionieren der Kontrolleinrichtungen und von der Arbeitswilligkeit ⁷⁹. Daß er unter dem «Funktionieren der Kontrolleinrichtungen» ungefähr das gleiche versteht wie wir unter Arbeitsfähigkeit, zeigt sich, wenn er darunter «die exakte Arbeitsuntersuchung, die richtige Werkzeuganwendung, die richtige Arbeitsgestaltung und die Arbeitskontrolle» subsumiert, was alles zu einer Steigerung der Arbeitsfähigkeit führt.

Thoms schließlich unterscheidet beim Menschen veränderliche und unveränderliche Faktoren, wobei die unveränderlichen zusammen die Fähigkeit zur Leistung ausmachen, während die veränderlichen diejenigen sind, «welche außerhalb des Leistungssubjektes liegen und entsprechend der konstanten Individualität variiert werden können zur größeren Auswirkung der Leistungsfähigkeit ⁸⁰.» Diese Gruppierung scheint der unseren nicht ganz

⁷⁶ Lincoln, a. a. O., S. 1.

⁷⁷ Bente, a. a. O., S. 12.

⁷⁸ Hahnloser, Verlustquellen aus menschlichem Versagen, in: *Verlustquellen in Betrieb und Unternehmung*, Zürich 1945, S. 137.

⁷⁹ Seyffert, a. a. O., S. 176.

⁸⁰ Thoms, a. a. O., S. 52.

zu entsprechen, die Abweichung ist indessen nur eine scheinbare, da der veränderliche äußere Faktor auf die tatsächliche Leistung nur einwirken kann durch Beeinflussung des Arbeitswillens. So ist zum Beispiel der Lohn eine solche veränderliche Größe, die in funktionalem Zusammenhang mit dem Arbeitswillen und damit mit der Arbeitsleistung steht.

Halten wir also fest, daß wir die Elemente der menschlichen Arbeitskraft in zwei Gruppen zusammenfassen und sie bezeichnen mit Arbeitsfähigkeit und Arbeitswillen.

Um zu einer höheren Leistung des einzelnen Arbeitsträgers zu gelangen, müssen wir beiden Elementen die ihnen zukommende Beachtung schenken. Obgleich diese Erkenntnis eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein sollte, müssen wir feststellen, daß sie im allgemeinen noch weit davon entfernt ist, Allgemeingut zu sein. Auch heute herrscht noch weitherum die Ansicht, daß eine gute Betriebsorganisation nicht angewiesen sei auf den guten Willen der Belegschaft, indem durch die moderne, stark arbeitsteilige Leistungserstellung der einzelne, als kleines Rädchen im ganzen Mechanismus, gezwungen sei, sich dem Rhythmus des Betriebes anzupassen, ob er wolle oder nicht. Diese Ansicht ist indessen falsch, Sie ist ein Ausfluß der Zeit, da die Möglichkeiten der Technik weit überschätzt wurden, da man daran ging, auch den Menschen zur Maschine zu machen und glaubte, mit technischen Hilfsmitteln allein seine Leistung steigern zu können.

Diese allgemeine Geisteshaltung in der Wirtschaft fand ihre größte Ausweitung, wie wir schon einmal festgestellt haben, im Taylorismus. Taylor glaubte, den Menschen mit technischen Hilfsmitteln allein zu höchster Ergiebigkeit zu bringen, ohne auf seine innere Bereitschaft gebührend Rücksicht nehmen zu müssen, so daß einer seiner Kritiker mit Recht sagt: «Ein Betriebsleiter wird, wenn er alle für die Umwandlung der Werkstätten notwendigen Geldopfer gebracht hat, auf eine von Taylor nicht genügend vorausgesehene Schwierigkeit stoßen, auf den Willen des Arbeiters. Der letztere, in systematischer Weise vom Reformplan ausgeschlossen, wird die Unterwerfung verweigern⁸¹.» Wir verurteilen nicht die Methoden, die Taylor angewandt hat, um die Leistung zu steigern, wir anerkennen im Gegenteil, daß er mit seinen Zeit- und

⁸¹ Lahy, a. a. O., S. 94.

Ermüdungsstudien und seinen Analysen der einzelnen Arbeitsabläufe dem wirtschaftlichen Fortschritt in hohem Maße gedient hat; sein Fehler liegt einzig darin, daß er nur diese eine Seite der menschlichen Arbeitskraft genügend beachtete und das andere Element zu gering schätzte. So ist es denn nicht verwunderlich, daß auch in der Folge die meisten Bemühungen, die menschliche Arbeitskraft besser auszunutzen, sich vorwiegend auf die Arbeitsfähigkeit richteten. Arbeitsphysiologie und psychotechnische Prüfungen stellten sich in den Dienst dieser Bemühungen. Sie sorgten dafür, daß der rechte Mann an den rechten Platz kam, daß er richtig geschult und mit den rationellsten Arbeitsmethoden vertraut gemacht wurde. Lange Zeit glaubte man, daß dies der einzige Weg sei, zu einer Steigerung der Arbeitsleistung zu kommen, und erst allmählich setzte sich die Erkenntnis durch, daß «die Leistung des Menschen nicht allein von seiner Eignung zur Arbeit abhängt, sondern ebensosehr von seiner Einsatzbereitschaft, also von seinem Wunsch und Willen, die gestellte Aufgabe zu lösen»⁸². Die Arbeitspsychologie stellte sich ergänzend neben die Arbeitsphysiologie und versuchte, ihren Erkenntnissen in der Praxis zum Durchbruch zu verhelfen. Es ist in Anbetracht des Gesagten nicht verwunderlich, daß sie dabei auf große Schwierigkeiten stößt, indem die Erkenntnis, daß der Mensch seinem Wesen gemäß in die Leistungserstellung eingesetzt werden muß, Mühe hat, sich Geltung zu verschaffen. Und doch ist es wahr, «daß die schärfste Kontrolle den guten Willen eines Menschen nicht ersetzen kann»⁸³.

Dubreuil zeigt das Problem in aller Deutlichkeit, wenn er sagt: «Pourtant, il paraît simple d'observer qu'il est toujours deux manières d'exécuter un ordre: une manière passive et une manière active. Un employé peut exécuter strictement l'ordre de porter un objet d'un point à un autre en faisant un certain minimum de son devoir, et de telle manière qu'on n'ait aucun moyen valable de lui faire un reproche. Mais il peut aussi faire ce travail en ajoutant à son devoir strict les avantages, non mesurables à l'avance, de son initiative intelligente⁸⁴.»

⁸² Hahnloser, a. a. O., S. 139.

⁸³ Frenz, a. a. O., S. 42.

⁸⁴ Dubreuil, *A chacun sa chance*, Paris 1935, S. 199.

Die Selbstverwaltung richtet sich, wie wir früher ausgeführt haben, vor allem auf den Arbeitswillen. Da ihre Organisationsgrundsätze auf der freien Willensbildung der einzelnen Arbeitsträger fußen, muß sie notwendigerweise auch den Weg aufzeigen, der die einzelnen Glieder im Sinne des Betriebszieles handeln läßt.

Wir lassen deshalb die Arbeitsfähigkeit, die schon Gegenstand von unzähligen Untersuchungen war, bewußt auf der Seite und fragen uns, wie sich der Arbeitswille im besagten Sinne beeinflussen läßt.

Bevor wir aber diese praktische Frage beantworten können, müssen wir auch hier zuerst wissen, woraus sich denn der Arbeitswille aufbaut.

Die Triebfedern des menschlichen Handelns waren immer wieder der Gegenstand von Untersuchungen, die oft versuchten, alle Handlungen auf ein Urmotiv zurückzuführen. Als solche fundamentalen Kräfte wurden u. a. genannt: der Selbsterhaltungstrieb, die Liebe, das Streben nach Ruhm, der Machttrieb und das Gewinnstreben. Ohne auf diese Thesen einzutreten und ohne den Versuch zu unternehmen, ein einziges letztes Motiv des menschlichen Handelns zu finden, glauben wir, zwei Gruppen von Elementen auseinanderhalten zu können, die die Größe des Arbeitswillens bestimmen, nämlich ideelle und materielle Elemente. Dessauer sagt, daß der Mensch als homo oeconomicus im Wirtschaftsleben auftrete, nämlich als homo, der ein Körper-, Geist- und Seelenwesen ist und deshalb menschenwürdig eingesetzt sein will und als Oeconomicus, als gewinnstrebend, indem er versucht, mit dem kleinsten Aufwand den größten Nutzen zu erreichen⁸⁵. Auch Seyffert sagt, daß das Interesse an der Arbeit bedingt sei durch den wirtschaftlichen Vorteil, den sie bringt, sowie durch die Befriedigung, die sie dem Träger verschafft⁸⁶.

Dubreuil schränkt seine Feststellung, daß das elementare Motiv menschlichen Handelns das persönliche Interesse sei, ein, indem er fortfährt: «Il faut reconnaître, que l'amour du gain n'est pas toujours le seul mobile. Il faut aussi compter d'autres impulsions dont la force est quelquefois supérieure au simple amour du gain: le désir de commander, d'exercer une puissance, de paraître,

⁸⁵ Dessauer, a. a. O., S. 88.

⁸⁶ Seyffert, a. a. O., S. 178.

de créer aussi, et toute l'attirance des éléments indéfinissables qui constituent la notion du succès^{87.}»

Diesen Wunsch nach Anerkennung der Arbeit stellt auch Lincoln in den Mittelpunkt der Elemente des Arbeitswillens, wenn er sagt: «Il veut être le joueur d'un jeu considéré comme important par lui et par les spectateurs. Il veut que sa contribution à la victoire soit appréciée et comparée en toute justice à celle des autres joueurs. Quand il se saura apprécié, il jouera en perdre haleine^{88.}»

Es ist sicher so, daß sowohl ideelle als auch materielle Elemente den Arbeitswillen bestimmen. Deshalb muß eine Maßnahme, die die Beeinflussung des Arbeitswillens zum Ziele hat, beide Faktoren gebührend berücksichtigen und darf nicht einseitig versuchen, nur auf einem Weg zum Ziele zu gelangen. Deshalb werden auch wir beide Voraussetzungen untersuchen, indem wir uns zuerst wieder ihr Wesen klar machen, um dann aufzuzeigen, in welcher Weise die Selbstverwaltung geeignet ist, sowohl die materiellen als auch die ideellen Elemente zu beeinflussen und damit zu einer Hebung des Arbeitswillens beizutragen.

b) Die ideellen Elemente

aa) Das Arbeitsethos.

Das Arbeitsethos ist für uns der Inbegriff all jener geistig-moralischen Kräfte, die den Arbeitswillen außerhalb dem nackten Lohnmotiv und dem Gewinnstreben beeinflussen. Es ist die Summe jener schwer erfaßbaren, weil von Mensch zu Mensch differierenden Phänomene, die der Arbeit einen Sinn geben, die sie liebens- und erstrebenswert machen, die ihr eben jene Auszeichnung und leitende Idee verleihen, die wir als Ethos bezeichnen.

Das Arbeitsethos läßt uns die Arbeit schätzen um ihrer selbst willen. Statt nur Mittel zum Geldverdienen zu sein, wird sie zum Ziel, zu einer Aufgabe, die zu erfüllen wir uns bemühen, ohne dabei an die Nebenwirkungen zu denken, die die Erfüllung der Aufgabe mit sich bringt.

Wenn es wirklich eine solche Kraft gibt, die den Arbeitswillen steigert, auch ohne eine gleichzeitige Gewährung von materiel-

⁸⁷ Dubreuil, a. a. O., S. 68.

⁸⁸ Lincoln, a. a. O., S. 128.

len Vorteilen, so ist es offensichtlich wünschenswert, diese Kräfte kennenzulernen und sie zum Wohle aller auszunutzen. Der Industrielle Freese schätzt die Bedeutung dieser Kräfte sehr hoch ein, denn er sagt: «Wer glaubt, daß es für ein gewerbliches Unternehmen gleichgültig sei, ob alle Angestellten freudig ihre Pflicht tun, hat wenig vom Wesen gewerblicher Unternehmungen erfaßt⁸⁹.» In der Literatur finden wir aber neben dieser Ansicht auch die gegenteilige Meinung, die sagt, es sei nutzlos, das Arbeitsethos zu fördern, da seine Bedeutung als Komponente des Arbeitswillens zu bescheiden sei. Diese Ansicht vertreten jene, die in der Arbeit ausschließlich eine Last sehen, ein notwendiges Übel, das jeder auf sich nehmen muß, um sich erhalten zu können.

Die Einstellung der Menschen zur Arbeit hat im Laufe der Zeit verschiedene Wandlungen durchgemacht. Während sie bei den Herrenvölkern des Altertums als Fluch empfunden wurde, machte sie das Christentum in den Anfängen des Mittelalters, wenigstens in den Klöstern, zum eigentlichen Gottesdienst. Der Calvinismus sah im Erfolg der Arbeit die Bewährung vor Gott und erhob sie dadurch zum Selbstzweck. Erst im Kapitalismus brach die Auffassung vom Fluch der Arbeit neuerdings hervor, weil sie wieder ausschließlich in den Dienst des Geldverdienens gestellt wurde⁹⁰.

Entsprechend diesen Wandlungen in der allgemeinen Einstellung zur Arbeit begegnen wir auch verschiedenen Ansichten in der Frage, ob das Arbeitsethos erhalten und gefördert werden soll oder nicht. Aristoteles glaubte, daß die Arbeit um der Muße willen da sei⁹¹. Ebenso natürlich Taylor, der in der Arbeit und damit in der menschlichen Arbeitskraft einen reinen Produktionsfaktor sieht, weshalb er auch den Lohn als den alleinigen Anreiz für den Arbeitswillen betrachtet.

Hellpach ist der gegenteiligen Ansicht, indem er versucht, der Arbeit wieder einen Lebensinhalt zu geben, damit sie nicht mehr bloßes Mittel sei, um das Leben zu ermöglichen, sondern zu einem Bestandteil des Lebens werde. Carrard vertritt die gleiche Auffassung, wenn er sagt: «Die Arbeit ist eine Auswirkungsmöglich-

⁸⁹ Freese, a. a. O., S. 77.

⁹⁰ Riester, a. a. O., S. 9.

⁹¹ Hellpach, *Die Erziehung der Arbeit*, Berlin 1925, S. 70.

keit des im Menschen verankerten Betätigungsbedürfnisses, sie sollte und könnte deshalb auch als eine Wohltat empfunden werden ⁹².»

Wir sind weit davon entfernt, die Arbeit zu einer Religion zu machen, weil wir nur zu gut wissen, mit wieviel Mühe und Überwindung jede Arbeit verbunden ist, und wir lehnen deshalb alle Arbeitsreformen, die das soziale Problem ausschließlich auf dem Wege einer Renaissance des Arbeitsethos lösen wollen, als Utopien ab. Andererseits sind wir aber ebenso überzeugt, daß die gleiche Arbeit bei gleicher Entlohnung entweder mit Freude oder mit Unlust angepackt und zu Ende geführt werden kann, entsprechend der Bedingungen und der inneren Einstellung, unter denen sie ausgeführt werden muß. Fichte scheint uns die rechte Synthese gefunden zu haben, wenn er sagt: «Der Mensch soll arbeiten, aber nicht wie ein Lasttier, das unter seiner Bürde in den Schlaf sinkt und nach der notdürftigsten Erholung der erschöpften Kraft zum Tragen derselben Bürde wieder aufgestört wird. Er soll angstlos, mit Lust und Freudigkeit arbeiten und Zeit übrig behalten, seinen Geist und sein Auge zum Himmel zu erheben, zu dessen Anblick er gebildet ist ⁹³.»

Wenn wir uns also auf den Standpunkt stellen, daß das Arbeitsethos wesentlich auf den Arbeitswillen einwirke, so müssen wir uns nun der Untersuchung seiner Elemente zuwenden.

In Anlehnung an Briefs ⁹⁴ unterscheiden wir vier Beziehungsgruppen, die die geistige Einstellung des Arbeiters und damit seinen Arbeitswillen formen:

1. Verhältnis zum Werkstück (Eigentum).
2. Verhältnis zur Arbeit (Arbeitsfreude).
3. Verhältnis zum Werkraum (Arbeitsbedingungen).
4. Verhältnis zu den Mitarbeitern (Gemeinschaft).

Neben diesen vier Komponenten stellen wir noch als fünfte die Chance, der wir eine besonders große Bedeutung beimessen. Sie liegt allerdings auf der Grenze zwischen den ideellen und den materiellen Elementen, da wir aber unter den letzteren ausschließ-

⁹² Carrard, Zur Psychologie der Führung, Basel 1930, S. 6.

⁹³ Borst, Mechanisierte Industriearbeit — muß sie im Gegensatz zu freier Arbeit Mensch und Kultur gefährden? Berlin 1925, S. 38.

⁹⁴ Briefs, Betriebsführung, a. a. O., S. 14.

lich den Lohn verstehen, wollen wir uns mit der Chance ebenfalls hier kurz auseinandersetzen.

1. Das Eigentum ist nicht der bloßen Verfügungsgewalt über eine Sache gleichzusetzen. Selbst ein ausschließliches Benutzungsrecht vermag jene irrationalen Werte, die das Eigentum schafft, nicht zu entwickeln. Eigentum ist eben mehr. Beim wirklichen Eigenbesitz tritt die Möglichkeit hinzu, mit ihm innerhalb gewisser Grenzen frei zu schalten und zu walten. Es wird dann dieses Gut zum Material, an dem sich die Persönlichkeit bildet und entfaltet. Der Eigentümer kann in ihm seinen Schaffensdrang betätigen, dadurch erhält er das Gefühl eines gesteigerten Persönlichkeitswertes. «Diese persönlichen Werte des Eigenbesitzes vermögen die Erreichung des sachlichen Zweckes, dem die betreffenden Güter dienen, wesentlich zu fördern⁹⁵.»

Den besten Beweis, daß das Eigentum irrationale Werte schafft, erbringen uns der Bauer und der Handwerker, die oft trotz ihrer ungünstigen wirtschaftlichen Lage, die weit unter derjenigen des Industriearbeiters liegen kann, einen größeren Arbeitswillen an den Tag legen, da die materiellen Nachteile durch die Eigentumsfreude ausgeglichen werden. Eigenbesitz fördert das Verantwortungsgefühl und damit das Selbstvertrauen und die

Vor dem Leistungsprozeß:

Eignungsfreude.

Entweder objektiv (Gefühl des Berufenseins, der Gabe u. dgl.) oder subjektiv (Trieb, Neigung, Liebe zu bestimmten Leistungen) oder beides verbunden.

Im Leistungsprozeß:

Schaffensfreude.

Alle Lustformen, die durchs Tätigsein als solches erzeugt werden, zwei Sonderformen sind: Rhythmuslust und Schaffensfieber.

Übungsfreude.

Die durch das Spüren des Leistungsfortschrittes erzeugte Befriedigung (konkret in den Gemütsbewegungen des Eifers, Ehrgeizes, Stolzes).

Erzeugnisfreude.

Die Freude am Leistungsergebnis, in seiner Quantität oder Qualität.

Nach dem Leistungsprozeß:

Lohnfreude.

Entweder der materielle Arbeitsnutzen (Lohn, Verdienst, Profit) oder der ideelle (Lob, Anerkennung, Auszeichnung, Ruf) oder Mischformen (Ausruhenkönnen).

⁹⁵ Briefs, Betriebsführung, a. a. O., S. 19.

Selbstachtung, zwei Tatbestände, die wesentlichen Anteil haben an der positiven Einstellung des Arbeiters zu seiner Arbeit.

2. Bei der Arbeitsfreude im engeren Sinn unterscheidet Hellpach die folgenden Elementarformen ⁹⁶:

In diesem Zusammenhang befassen wir uns nur mit den Formen, die im Leistungsprozeß auftreten, da uns die Lohnfreude erst später beschäftigen wird bei der Behandlung der materiellen Elemente und die Eignungsfreude unter die Arbeitsfähigkeit fällt, die wir nicht in unsere Betrachtung einbeziehen.

a) Unter der Schaffensfreude verstehen wir die Lust des Tätigseins ganz allgemein. Wie dieses Tätigsein gestaltet sein muß, um den Arbeitswillen anzuspornen, läßt sich allgemein nicht sagen, da die verschiedenen Menschentypen unterschiedlich darauf reagieren. Ein streng vorgeschriebener Rhythmus, wie ihn zum Beispiel die Fließarbeit bringt, kann für den einen eine Lust und für den andern einen Greuel bedeuten. Ebenso ist es mit der Monotonie der Arbeit, die ein besonders wichtiges Problem darstellt. Auch bei ihr läßt sich nicht schlechthin sagen, sie beeinträchtigt den Arbeitswillen. Wohl muß es für einen denkenden Menschen ein Greuel sein, von morgens bis abends in ständiger Wiederholung die gleiche Bewegung ausführen zu müssen. Indessen ist es anderseits unbestritten, daß es Menschen gibt, die nichts anderes wollen, für die, wie Ford sagt, «das Denkenmüssen eine Strafe ist, und denen als Ideal eine Arbeit vorschwebt, die keinerlei Ansprüche an den schöpferischen Instinkt stellt» ⁹⁷. Zu einem ähnlichen Schluß kommt auch der Arbeitspsychologe Münsterberg, dem eine Frau, die während zwölf Jahren nichts anderes machte als Glühlampen in einen Zettel einwickeln und dies durchschnittlich dreizehntausendmal im Tag, erklärte, sie finde diese Arbeit wirklich interessant, da sie fortwährend in Spannung sei, wie viele Schachteln sie bis zur nächsten Pause fertigstellen könne ⁹⁸. Viele überwinden die Monotonie dadurch, «daß sie zum Tagträumer werden und während der Arbeit an andere Dinge denken» ⁹⁹.

Mit der eben gemachten Feststellung geraten wir nicht in Widerspruch zu der früher aufgestellten Forderung, dem einzelnen

⁹⁶ Hellpach, Gruppenfabrikation, a. a. O., S. 140.

⁹⁷ Ford, a. a. O., S. 120.

⁹⁸ Münsterberg, a. a. O.

⁹⁹ Gerwig, a. a. O., S. 57.

Arbeiter müsse ein gewisser Raum zur Selbstentscheidung gelassen werden. Neben diesen Arbeitern, die die monotone Arbeit lieben, gibt es besonders bei den unteren Kadern viele, die unter dem Druck von Normen und Vorschriften verkümmern und die seelisch darunter leiden, daß sie nicht ihre ganze Persönlichkeit in den Dienst einer Aufgabe stellen können.

b) Die Übungsfreude, worunter wir mit Hellpach die durch das Spüren des Leistungsfortschrittes erzeugte Befriedigung verstehen, ist ein wichtiges Element zur Anspornung des Arbeitswillens. Ehrgeiz und Stolz sind mächtige Triebfedern menschlichen Handelns. Sie müssen deshalb entsprechend gepflegt werden. Jeder Mensch verlangt von Zeit zu Zeit nach Anerkennung, sie verleiht neuen Auftrieb, indem sie das Ehrgefühl aufrüttelt. Wenn wir uns fragen, weshalb im Sport Leistungen vollbracht werden, die den Einsatz der letzten Kräfte verlangen, und denen oft ein jahrelanges asketisches Training vorausgeht, so müssen wir feststellen, daß die Anerkennung, die der sportlichen Leistung gezollt wird und die im Beruf oft fehlt, vielleicht der entscheidendste Grund ist.

c) Die Erzeugnisfreude schließlich äußert sich in der Befriedigung über das Vollbrachte. Sie kann sich aber nur dort einstellen, wo das Erzeugnis wirklich das Werk des damit Beauftragten ist, und wo er nicht nur als Ausführender eines fremden Willens funktioniert. «Je stärker die Funktion des einzelnen Menschen beengt ist, desto mehr geht ihm der Sinn für die Zusammenhänge im Betrieb verloren, desto uneiniger und unsicherer wird er mit seiner Arbeit, die ihn nicht ausfüllt und nicht befriedigt¹⁰⁰.»

Eugen May, der seinen Lebenslauf als Metallarbeiter schildert, sagt über die Befriedigung der Arbeit folgendes¹⁰¹:

«Meine schönste Zeit hatte ich als der Meister im Urlaub war. Ich machte eine Anzahl Zahnräder nach meinem Gutdünken und hatte meine Freude daran, daß ich einmal aus mir herausgehen und zeigen konnte, wie viel Zeit man durch rationelle Arbeitsteilung einholen kann, wenn man das Werkstück am richtigen Ende anfaßt.» Und weiter: «Es gab in der Norma auch für mich

¹⁰⁰ Riester, a. a. O., S. 117.

¹⁰¹ May, Mein Lebenslauf, in: Rosenstock, Werkstattaussiedlung, Berlin 1922, S. 45/52.

schöne Tage, besonders wenn ich ein schwer zu bearbeitendes Stück hatte, so war mir die Arbeit eine Freude, ich vergaß Ort und Zeit und konnte mit Lust und Liebe mich ganz dem Genuß schöpferischer Arbeit hingeben.»

3. Über das Verhältnis vom Menschen zu seinem Werkraum können wir uns kurz fassen, da seine Größe und seine Ausgestaltung meistens durch technische Notwendigkeiten bedingt sind. Sehr eingehend hat sich mit diesem Problem vor allem Rosenstock in seiner «Werkstattaussiedelung» befaßt, worauf wir später noch zurückkommen werden. Auch Hellpach betrachtet die Werkraumfrage als den tragenden Bestandteil des Fabrikproblems¹⁰². Er unterscheidet dabei eine quantitative und eine qualitative Raumfrage. Quantitativ betrachtet hat der Werkraum wieder zwei Seiten, die absolute Arbeiterziffer, die er räumlich vereinigt und die Dichte, in der er sie vereinigt. Die qualitative Seite der Werkraumfrage umfaßt die Art und Weise des Werks, mit welchem der Werkraum erfüllt wird, sowie die Anordnung und Verteilung der Menschen, Maschinen und Werkzeuge¹⁰³. Dieser Seite widmet Hellpach dann seine besondere Aufmerksamkeit, indem er sich auf das Prinzip der Gruppenfabrikation stützt, das der fortschreitenden Entseelung der Arbeit entgegenwirken soll.

Unter das Werkraumproblem fallen auch alle Maßnahmen der Arbeitshygiene und des Arbeiterschutzes, denn es ist offensichtlich, daß der Arbeitswille stark davon abhängt, unter welchen Bedingungen der Mensch zu arbeiten gezwungen ist.

4. Eng mit der Werkraumfrage ist diejenige des Verhältnisses der Betriebsangehörigen untereinander verknüpft. Nicklisch sagt: «Wer die Arbeitsteilung fördert, ohne die Gemeinschaft zu entwickeln, macht den Menschen zu einem Bestandteil des technischen Apparates, ohne sein geistiges Wesen anzuerkennen¹⁰⁴.» Es ist in der Tat nicht zu leugnen, daß der Mensch die Gemeinschaft sucht, und daß sein Wille zur Arbeit weitgehend davon abhängt, ob er seine Aufgabe innerhalb einer Gruppe von Menschen erfüllen kann, zu denen er in einer engen kameradschaftlichen Beziehung steht, oder ob er in einer großen Masse von Unbekannten

¹⁰² Hellpach, Gruppenfabrikation, a. a. O., S. 12.

¹⁰³ Hellpach, Gruppenfabrikation, a. a. O., S. 20.

¹⁰⁴ Nicklisch, Organisation, a. a. O., S. 91.

als einzelner an seinem Arbeitsplatz seine Funktion erfüllt. Die Gemeinschaft reißt mit, sie kommt dem in den meisten Menschen wurzelnden Geselligkeitstrieb entgegen, durch Singen, Schwatzen, Lachen kommt Abwechslung in die Arbeit, die sogar zum Spiel werden kann, ohne daß die Leistung darunter zu leiden hätte. Gemeinsame Anstrengungen werden besser ertragen, Sorgen eher überwunden, wenn sie dem Mitarbeiter anvertraut werden können. Wenn in einer Arbeitsgruppe ein guter Kameradschaftsgeist herrscht, freut sich jeder bis zu einem gewissen Grad auf den Beginn der Arbeit am morgigen Tag, der ihn wieder mit seinen Arbeitskameraden zusammenführt.

Die Intensität dieser Verkettung der Glieder einer Arbeitsgruppe hängt nun weitgehend von der Größe der Gruppe und der Anordnung der Arbeit ab. Darin begegnet die Frage der Gemeinschaft dem Werkraumproblem. Während in einer kleinen Arbeitsgruppe die menschlichen Beziehungen noch sehr fest sein können, ist der Saalarbeiter der Großindustrie nicht nur sachlich, sondern auch menschlich atomisiert. Er steht als entwurzelter Funktionär inmitten einer großen Masse von Menschen, die gleich ihm als Rädchen eines großen Mechanismus funktionieren, ohne durch irgendwelche Beziehungen miteinander verbunden zu sein.

Ebenso wichtig wie das Verhältnis von Gleichrangigen untereinander sind auch die Beziehungen zu den Vorgesetzten. Wieviele Reibungen und Mißverständnisse, die auf den Arbeitswillen drücken, könnten durch eine engere Kontaktnahme zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verhindert werden.

5. In jedem Menschen lebt der Drang, höher hinaufzukommen, sich einen Platz an der Sonne zu erringen. Dieser Drang ist eine der stärksten Triebfedern des menschlichen Handelns, die Hoffnung, weiterzukommen, läßt die größten Rückschläge überwinden und die drückendsten Notlagen durchkämpfen. Dessauer sagt: «Der Mensch kann vieles ertragen und leisten, wenn er weiß, daß es vorübergeht, daß es von ihm abhängt, zu überwinden und emporzuschreiten selbst oder in seinen Kindern^{105.}»

Amerika wird als das Land der Chance bezeichnet. Viele sehen den Hauptgrund für seinen schnellen wirtschaftlichen Aufstieg

¹⁰⁵ Dessauer, a. a. O., S. 94.

in dem Umstand, daß jedermann die Möglichkeit hat, in die höchsten Stellungen emporzuklettern, wenn er nur arbeitet. Der geringste Mann weiß, daß er, wie Napoleon sagte, «den Marschallstab in seinem Tornister trägt.»

Wie groß auf der einen Seite der Anreiz der Chance auf den Arbeitswillen ist, so verheerend wirkt sich auf der andern Seite das Fehlen der Chance aus. Der Mensch, der weiß, «es ist alles umsonst, guter Wille, Ergebung, Jahre der Mühsal, krummgeschaffte Knochen, es bleibt, wie es war, und der Kinder harrt gleiches Los»¹⁰⁶, dieser chancenlose Mensch muß feindlich und apathisch werden, sein Wille und damit seine Kraft zur Leistung müssen erlahmen in einer gefährlichen Lethargie.

Dubreuil zeichnet in aller Eindringlichkeit seine Lage als Arbeiter, zur Zeit, da er glaubte, für sein ganzes Leben bei einer Arbeit bleiben zu müssen, die ihn nicht befriedigte. Er sagt: «J'ai vécu, j'ai longuement vécu dans la morne subordination où se morfondent encore tant de milliers et de millions de travailleurs, et comme eux pendant de longues années d'ennui mortel, que je ne cesse de considérer comme une époque noire de ma vie, j'ai dû obéir à des ordres qui n'étaient pas toujours intelligents.» Und weiter: «La monotonie des gestes ce n'est rien, rien à côté de la monotonie de la vie par l'écrasement de la liberté et de l'initiative, par le retour incessant des jours mornes d'une vie où il n'y a nul espoir de voir s'ouvrir une chance»¹⁰⁷.

Das Problem des Aufstieges und der Chance ist sowohl für den Soziologen als auch für den Betriebswirtschaftler ein zentrales Problem, an dem keiner achtlos vorbeigehen darf, sofern es ihm daran gelegen ist, Mittel und Wege zu finden, die produktiven Kräfte im Menschen nutzbar zu machen.

Wir haben nun die hauptsächlichsten Elemente, die zur Entstehung des Arbeitsethos beitragen, aufgezeigt. Dabei haben wir vorläufig noch nichts darüber gesagt, wie es heute mit diesen Komponenten des Arbeitsethos steht, ob sie stark oder nur schwach ausgebildet sind und welche Tendenz sich hinsichtlich ihrer Entwicklung abzeichnet. Wenn wir aber einen Weg aufzeigen wollen, dem Arbeitsethos zu einer Renaissance zu verhelfen,

¹⁰⁶ Dessauer, a. a. O., S. 94.

¹⁰⁷ Dubreuil, a. a. O., S. 154.

so müssen wir auch wissen, wie es heute darum bestellt ist und wie es zu diesem Zustand kam.

Wenn wir heute unseren Blick auf die Industriearbeit richten, so müssen wir feststellen, daß sie gekennzeichnet ist durch eine ausgesprochene Freudlosigkeit. Diese Feststellung, die keiner weiteren Belegung bedarf, führt uns auf die Frage, wie es zu dieser Rückbildung des Arbeitsethos kam. Es ist wichtig, die Gründe zu kennen, denn erst so können wir beurteilen, ob es überhaupt eine Möglichkeit gibt, dieser Entwicklung entgegenzuwirken, oder ob sie einer Zwangsläufigkeit unterliegt, gegenüber der alle menschlichen Versuche scheitern müssen. So wollen wir uns denn im folgenden mit der Frage befassen, wodurch denn das Arbeitsethos beschnitten wurde.

bb) Die Entwicklung zum Großbetrieb.

Die Zeit seit dem Einbruch der industriellen Revolution ist gekennzeichnet durch eine immer größere Zusammenballung der Produktion, eine Erscheinung, die Marx schon vor hundert Jahren zu seiner Konzentrations- und Akkumulationstheorie führte. Der Großbetrieb ist eine Folge des immer stärkeren Konkurrenzkampfes, der seinerseits bedingt ist durch die stetige Zunahme der Bevölkerung. Der Konkurrenzkampf verlangte von den Unternehmungen die fortwährende Herabsetzung ihrer Gestehungskosten, die erschwert wurde durch das gleichzeitige Steigen der Löhne und Soziallasten. Die Wege zur Verbilligung der Erzeugnisse wurden gefunden in der Spezialisierung, in der Arbeitsteilung, in der gesteigerten Verwendung der Werkzeugmaschinen, in der Mechanisierung der Arbeitsweise, in der Typisierung und Normalisierung der Ware. Die Maschinen verlangten aber Kapital, das ein einzelner nicht aufzubringen vermochte, deshalb taten sich mehrere Kapitalgeber zusammen und bildeten Kapitalgesellschaften. Andererseits verursachten die Maschinen hohe feste Kosten, die, auf die Produkteinheit berechnet, nur gesenkt werden konnten bei bester Ausnutzung. Der Zwang, die Kapazität der Maschinen voll auszunutzen, führte zur Massenproduktion und damit zum Großbetrieb. In der gleichen Richtung wirkte die zunehmende Arbeitsteilung, sie führte vom Handwerk zur Manufaktur, von der Manufaktur zur Fabrik und weiter zu einer immer größeren Zusammen-

ballung der Produktionsstätten, die ihren Niederschlag fanden in den modernen Riesenunternehmungen, in den Trust- und Konzernbildungen.

Diese Entwicklung war nicht gewollt, sie ergab sich zwangsläufig aus der Notwendigkeit heraus, die wachsende Zahl der Bevölkerung zu ernähren und zu kleiden. Weil die Entwicklung zwangsläufig war, können wir sie nicht rückgängig machen. Wir müssen uns mit den Tatsachen des modernen Wirtschaftslebens abfinden, denn wir könnten, wie Borst sagt, «altertümlichere und idyllischere Zustände bei uns nur herstellen bei Strafe des Verhungerns und ewiger Wehrloswerdung»¹⁰⁸.

Diese Auffassung ist heute ja weitgehend Allgemeingut geworden, und wenn auch viele mit Wehmut an die «gute alte Zeit» und an die Handwerksromantik zurückdenken, so fällt es doch nur noch wenigen ein, zu verlangen, die wirtschaftlichen Maßnahmen müßten auf eine Wiederherstellung dieser alten Zustände ausgerichtet sein. «Un sage réalisme nous empêche de supposer que l'évolution future de la vie économique pourrait nous ramener à des formes de production décentralisées comportant réduction des agglomérations de forces humaines concourant à la production et retour aux entités économiques simples que connut l'économie artisanale ou corporative d'antan»¹⁰⁹.

Die Feststellung, daß wir uns mit der modernen Produktionsweise als solcher abfinden müssen, entbindet uns indessen nicht der Pflicht, zu untersuchen, ob wir auch alle ihre nachteiligen Nebenwirkungen, die sie gebracht hat, ebenso kritiklos als unabänderliche Tatsachen anzunehmen haben.

Daß die moderne Produktionsweise aber nachteilige Nebenerscheinungen aufzuweisen hat, wird sicher niemand bestreiten. Da diese Nachteile zudem die Intensität der Arbeit, die zu heben das Ziel der neuen Produktionsmethoden ist, hinunterdrückt, muß dieses Problem in allererster Linie den Betriebswirtschaftler interessieren.

Geck faßt die großen Entwicklungslinien der sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit wie folgt zusammen¹¹⁰.

¹⁰⁸ Borst, a. a. O., S. 5.

¹⁰⁹ Maire, a. a. O., S. 76.

¹¹⁰ Geck, Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit, Berlin 1931,

a) Der Weg von einer Arbeit im eigenen Raum mit einfachen eigenen Mitteln zu einer Arbeit im fremden Raum, mit zum Teil höchst komplizierten fremden Mitteln, an fremdem Material und auf Rechnung Fremder, von einer abwechslungsreichen Arbeit am meist individuell zu gestaltenden ganzen Stück zu einer oft eintönig gleichmäßigen Arbeit an fast stets denselben oder gleichartigen Gegenständen, in wenig abwechslungsreicher Tätigkeit am nicht selten unscheinbaren Teilstück, einer Arbeit, die zwar nach und nach von körperlichen Anstrengungen entlastet wurde, aber in ihrer mehr oder weniger einförmigen, und doch physische und seelische Anspannungen verlangenden Art den Menschen solchermaßen in Anspruch nimmt, daß sein leib-seelisches Sein und sein außerarbeitliches Leben oft stark durch das Arbeitsleben gehemmt werden.

b) Der Weg von einer Arbeit in einer dauernden, durch sittliche Auffassungen getragenen Lebensgemeinschaft, in der der einzelne wohl geborgen ist, zu einer Arbeit in einer vertraglich begründeten, zu einem wirtschaftlichen Zweck, für mehr oder weniger vorübergehend gebildeten, in starkem Ausmaß unpersönlichen menschlichen Vereinigung; der Weg von einer Arbeit, in der der einzelne ein als Mensch gewertetes Arbeitsglied ist, zu einer Arbeit, in der der einzelne nur einen Produktionsfaktor bedeutet und in der er nie sicher ist, daß er über kurz oder lang noch die Mittel zur Fristung seines Lebens erhält.

c) Der Weg von einer Arbeit in einem gleicherweise das Wohl des Ganzen wie des einzelnen erstrebenden, auf patriarchalische Autorität gestützten Arbeitsverhältnis, zu einem im letzten Grund auf kalte Macht gestützten und in erster Linie auf den wirtschaftlichen Erfolg der Arbeit gerichteten, sich als Befehls-, Gehorsams- oder gar als Verfügungsverhältnis darstellenden Arbeitsverhältnis.

d) Der Weg von einer Arbeit, in der der Bestimmende Hand anlegender Mitarbeiter im gleichen Lebens- und Arbeitsraum ist, zu einer Arbeit, in der die Bestimmenden nicht mehr Hand anlegen, in verschiedenem Raum leben und meist in andern Räumen oder in andern Häusern arbeiten, nur ausnahmsweise das Bewußtsein haben, Mitarbeiter zu sein gegenüber den Arbeitern, nicht selten auch keine Mitarbeiter mehr sind, und lediglich durch

einen Instanzenzug, also nur potentiell, nicht aktuell persönlich, mit den Arbeit Ausführenden in Verbindung stehen.

Nach Hellpach weist die moderne Fertigung zwei Hauptmerkmale auf, einmal ein quantitatives, die Konzentration und die sie begleitende Vermassung, dann ein qualitatives, die menschliche und sachliche Atomisierung ¹¹¹. «Durch diese Entwicklung wird die Arbeit als quantitativer Hauptlebensinhalt des wachen Lebens aus dem Zusammenhang der Persönlichkeit gelöst, ist entseelt und dadurch auch entsittlicht, ist zum exklusiven Profitwerkzeug gemacht. Und alles, was seelisch, sittlich, menschlich ist, liegt auf der anderen Seite des Lebens, außerhalb der Arbeit ¹¹².» Briefs schließlich sieht die Nachteile der modernen Produktionsweise in der Eigentumsverfremdung, in der Arbeitsverfremdung, der Verfremdung des Werkraums und der Verfremdung der Betriebspersonen, was alles dazu angetan ist, das Arbeitsethos zu beseitigen.

In Erkenntnis der großen Tragweite dieser Entwicklung für die Wirtschaft haben sich immer wieder bedeutende Wissenschaftler und Praktiker darum bemüht, Lösungen zu finden, die, unter Aufrechterhaltung der durch die moderne Produktionsweise erlangten Produktivität, die gleichzeitig auftretenden Nachteile aufheben oder doch abschwächen würden.

Wir wollen im folgenden in aller Kürze einige dieser Lösungsversuche aufzeigen. Dabei werden wir feststellen, daß die meisten doch irgendwie gegen die Erfordernisse der modernen Produktionsweise verstoßen, also anorganisch sind, oder aber nur einen der verschiedenen aufgezeigten Nachteile ins Auge fassen, die andern aber vernachlässigen und damit als Lösung kein Ganzes bilden.

cc) Lösungsversuche außerhalb der Selbstverwaltung

1. Um der Eigentumsverfremdung, die ihren Ursprung in der Verselbständigung der Unternehmer-, Kapitalsteller- und Arbeiterfunktion hatte, entgegenzuwirken, wurden schon in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts Produktionsgenossenschaften der Arbeiter gegründet. Sie sollten die Arbeitsfreude heben, indem sie

S. 153/154.

¹¹¹ Hellpach, Gruppenfabrikation, a. a. O., S. 20.

¹¹² Hellpach, Gruppenfabrikation, a. a. O., S. 52.

den Arbeiter zum Unternehmer machten und ihm gleichzeitig als Kapitalgeber das volle Äquivalent seiner Arbeitsleistung zukommen ließen. Der Erfolg der Produktivgenossenschaften blieb indessen ein bescheidener. Erstens waren sie beschränkt auf Wirtschaftszweige, die wenig Kapital benötigten, wir finden sie deshalb fast ausschließlich im Baugewerbe, und zweitens zeigte sich auch hier, was wir immer wieder bei allen Demokratisierungsbestreбungen in der Industrie feststellen können, daß sich schließlich ein Ausschuß bildete, der die Führung übernahm und bald mindestens ebenso autoritär herrschte, wie die Leitung irgendeiner Privatunternehmung. Die Mitbestimmung der Arbeiter über die Betriebsleitung schied also nach der ökonomischen sowohl wie nach der technischen Seite hin so gut wie ganz aus. Ob die Arbeitsfreude durch die Zugehörigkeit zu einem sozialen Verband gesteigert wurde, läßt sich nicht prüfen. Die Eigentumsverfremdung wurde jedenfalls insofern nicht überwunden, als der Arbeiter zum Eigentum der Genossenschaft nicht die irrationalen Beziehungen des privaten Eigentümers zu seinem Eigentum erheben konnte ¹¹³.

Die Produktivgenossenschaft scheiterte an einer doppelten Mißachtung wirtschaftlicher Gegebenheiten, einmal am Mangel an Kapital, das für die moderne Produktionsweise unentbehrlich ist, dann an der Notwendigkeit der einheitlichen Leitung.

Produktivgenossenschaften gibt es auch heute noch, sie sind aber, wie gesagt, auf einige wenige gewerbliche Wirtschaftszweige beschränkt und zahlenmäßig von sehr geringer Bedeutung. So zählte man im Jahre 1948 in der Schweiz nicht mehr als 48 Produktivgenossenschaften, die sich vornehmlich im Baugewerbe fanden ¹¹⁴.

2. Einen interessanten Versuch, die Arbeiter zu einer positiveren Einstellung gegenüber ihrer Arbeit zu bringen, stellte die «Konstitutionelle Fabrik» dar, die Freese schon am Ende des letzten Jahrhunderts entwickelte und dann später in seinem gleichnamigen Buch beschrieb ¹¹⁵.

¹¹³ Briefs, Betriebsleben, a. a. O., S. 98.

¹¹⁴ Genossenschaftliches Jahrbuch, 1949, S. 64 ff.

¹¹⁵ Freese, Die konstitutionelle Fabrik, a. a. O.

Darin räumt er in Analogie zum politischen Konstitutionalismus seinen Arbeitern ein weitgehendes Mitspracherecht ein. Allerdings bezieht sich die Mitwirkung des Arbeiterausschusses nur auf Fragen der Arbeitsverfassung, während Freese in den ökonomischen Fragen vollständig autonom ist. Dazu wird auch der Erlass der Arbeitsordnung an seine Zustimmung gebunden. Vollständig autonom ist der Arbeitsausschuß nur in Angelegenheiten, die für den eigentlichen Betriebszweck nur eine untergeordnete Bedeutung haben, wie zum Beispiel die Verwaltung von Wohlfahrts-einrichtungen.

Freese betrachtet seinen Versuch als einen vollen Erfolg, indem er behauptet, daß seine Arbeiter viel zufriedener seien als diejenigen in anderen Unternehmungen und sich von sich aus bemühten, Verlustquellen auszumerzen und aktiv zum Gedeihen des Ganzen beizutragen. Nun ist aber zu sagen, daß die konstitutionelle Fabrik von Freese an Bedingungen geknüpft ist, die sie als Einzelfall erscheinen lassen. Wesentliche Voraussetzung war einmal, wie Briefs richtig bemerkt, die Kleinheit und Überschaubarkeit der Betriebe¹¹⁶. Der Chef konnte sich noch persönlich um alle Einzelheiten kümmern und seine Autorität, über die Freese offenbar als Führerpersönlichkeit verfügte, in jeder Lage einsetzen. Diese persönlichen Beziehungen sind im Großbetrieb indessen nicht vorhanden, weshalb der Versuch von Freese Einzelfall bleiben mußte.

3. Auf der gleichen Ebene wie die Konstitutionelle Fabrik liegen die Betriebsräte, die in verschiedenen Ländern eine gesetzliche Verankerung erfuhren, bevor man wußte, ob sie sich überhaupt bewähren würden. Sie wurden nach dem Ende des letzten Weltkrieges mit viel Lärm eingesetzt und mit großen Hoffnungen begrüßt als Marksteine in der Geschichte der sozialen Beziehungen, als Einrichtung, die die «Mitbeteiligung des arbeitenden Menschen an der Produktion bringen würde». Die großen Hoffnungen wurden enttäuscht, der Erfolg blieb aus. «Chacun sait que la loi sur les conseils d'entreprises appliquée en Allemagne n'a donné que peu de résultats, d'autre part un échec du même genre a

¹¹⁶ Briefs, Betriebsführung, a. a. O., S. 92.

atteint une initiative française dont les autres attendaient beaucoup de bien^{117.}»

Warum dieser Mißerfolg? Wieder aus dem ganz einfachen Grunde, weil die getroffenen Maßnahmen der Natur der Dinge nicht entsprachen. Ein Laie kann ein so kompliziertes Gebilde, wie es eine heutige Großunternehmung ist, nicht ohne entsprechende Schulung verstehen, geschweige denn führen.

Der Betriebsrat kann auf lange oder kurze Frist eingesetzt sein. Ist er langfristig, dann fällt die Mitwirkung an der Produktion und der Einblick in den ganzen, kaum übersehbaren Prozeß nur einer ganz kleinen Gruppe von Arbeitern zu, die sich aber nach Hellpach sehr stark von der übrigen Arbeiterschaft loslösen werden, «weil sie von ihresgleichen durch etwas getrennt sind, was Menschen am meisten trennt, und weil sie mit dem Unternehmertum durch etwas verbunden sind, was Menschen am meisten verbindet: das Geheimnis»^{118.} Aus diesem Grunde ging der Ruf nach kurzfristigen Betriebsräten, «damit jeder aus der gesamten Arbeiterschaft einmal dort durchliefe, wo man den Einblick in den Produktionsprozeß hat, den man sich offenbar so vorstellt, wie wenn ein Laie auf der Kommandobrücke eines großen Schiffes einen wunderschönen Überblick über das Äußere dieses Riesen und über das weite Meer hat, ohne daran zu denken, daß er nicht den geringsten Einblick in den ganzen inneren Prozeß gewinnt, dank dessen dieser Ozeanriese den Ozean selbst durchquert»^{119.}

4. Hellpach, der, wie wir gesehen haben, ein Hauptübel der modernen Produktionsweise in der Atomisierung der Arbeitsleistung erblickt, die dem einzelnen Arbeiter nicht mehr erlaubt, das ganze Werkstück zu sehen und damit den Sinn seiner Teilarbeit zu erfassen, untersucht die von einem Ingenieur Lang in den Daimler-Werken eingeführte «Gruppenfabrikation» auf ihre Geeignetheit, der Entseelung der Arbeit entgegenzuwirken. Die Gruppenfabrikation ist eine im Gegensatz zur Serienfabrikation stehende Arbeitsanordnung, bei der innerhalb einer geschlossenen Gruppe ein Produkt alle Arbeitsstufen durchläuft und als fertiges

¹¹⁷ Dubreuil, A chacun sa chance, a. a. O., S. 38.

¹¹⁸ Hellpach, Gruppenfabrikation, a. a. O., S. 61.

¹¹⁹ Hellpach, Gruppenfabrikation, a. a. O., S. 61.

Werkstück die Gruppe verläßt. Hellpach hoffte, daß die größere Nähe zum Ganzen, in die der Arbeiter in der neu organisierten Werkstatt kommt, ihn über die Spezialisierung seiner Arbeit hinwegsehen ließe. Er gesteht aber selber, daß es nicht überall möglich sein werde, eine solche Abteilung räumlich genügend klein zu halten, um den Überblick, das Gefühl des Mittendrinsteheins in einem abgeschlossenen Gesamtprozeß zu erlauben. So ist zum Beispiel bei der Fertigung des Fordwagens, die im Grunde auch eine Gruppenfabrikation ist, diese Voraussetzung nicht mehr erfüllt. Schließlich kommt die Gruppenfabrikation nur dort in Frage, wo sie nicht unwirtschaftlicher ist als die Serienfertigung und deshalb kann sie auch nicht den Anspruch erheben, «das Problem der Arbeitsverfremdung in seiner ganzen Breite zu mildern»¹²⁰.

5. Für Rosenstock bedeutet das Fabrikproblem vor allem ein Raumproblem. So findet er denn seine Lösung in einer Werkstattaussiedelung. Darunter versteht er eine Organisation, nach der einzelne Arbeitsgruppen aus der Fabrik herausgenommen werden, um irgendwo auf dem Land, in nächster Nähe ihres Lebensraumes, eine Werkstatt zu errichten, in der sie mit gepachteten Maschinen und Werkzeugen im Auftrag der Unternehmung arbeiten, mit der sie sowohl wirtschaftlich als auch organisatorisch verbunden bleiben. Diese Lösung scheint uns noch weit weniger als die Gruppenarbeit den technischen Erfordernissen zu entsprechen, die die moderne Produktionsweise stellt. Wir glauben nicht, daß sich die Arbeitsteilung in irgendeinem Sinn so rückgängig machen ließe, daß ein Arbeiter, losgelöst aus der Verkettung mit den andern, seine Arbeit vollbringen kann. Das mag für einige wenige Verrichtungen, die sich auch zur Ausgabe an Heimarbeiter eignen, angehen — wir können überhaupt keine wesentlichen Unterschiede zwischen der Werkstattaussiedelung und der Heimarbeit erkennen — im allgemeinen wird eine solche räumliche Dezentralisation der Arbeitsgruppen indessen nicht möglich sein. So ist denn auch ein derartiger Versuch durch die Daimler-Werke in verhältnismäßig kurzer Zeit gescheitert.

Wenn wir auch die räumliche Entflechtung als undurchführbar

¹²⁰ Briefs, Betriebsführung, a. a. O., S. 101.

ablehnen, so sind wir dem Gedanken der Bildung einzelner Arbeitsgruppen um so zugeneigter.

Wir haben uns mit diesen verschiedenen Versuchen, das «Fabrikproblem» zu lösen, befaßt, um einmal zu zeigen, was auf diesem Gebiet schon unternommen wurde, und anderseits die Selbstverwaltung, der wir uns nun zuwenden werden, gegenüber diesen andern Lösungen abzugrenzen.

dd) Die Selbstverwaltung.

Unsere Bemühungen gehen dahin, dem arbeitenden Menschen die durch die moderne Produktionsweise verlorengegangenen Werte wieder zurückzubringen, ohne dabei die hohe technische Produktivität, der wir unseren heutigen Wohlstand verdanken, zu gefährden.

Wir haben gesehen, daß das Arbeitsethos des Handwerkers verlorenging durch die zunehmende Konzentration und Vermasung, wie sie der Großbetrieb mit sich brachte. Wollen wir deshalb die Arbeit ihren Trägern wieder näher bringen, so müssen wir versuchen, die Arbeitsbedingungen, wie sie für den Handwerker und seine Gesellen in der Werkstatt bestehen, so weit als möglich auch in die moderne Industriearbeit hineinzutragen. Das heißt nun keineswegs, daß wir damit auch zurückkehren zur handwerklichen Fertigungsweise. Wir haben ja genügend oft dargetan, daß wir das nicht können und nicht wollen; sondern das heißt allein, daß wir versuchen, die Vorteile des Kleinbetriebes mit denjenigen des Großbetriebes zu verbinden. Es gilt auch hier, eine Synthese zu finden zwischen Handwerk und Industrie. «die allmählich ineinander aufgehen müssen zu einer neuen Werkeinheit, die jedem Individuum den Sinn zur Mitarbeit am Ganzen und damit den spontanen Willen zu ihr wiedergibt»¹²¹.

Wir haben gesehen, daß die im Vorhergehenden aufgezeigten Lösungen scheitern mußten, weil sie in irgendeiner Beziehung anorganisch waren. Entweder widersprachen sie den technischen Erfordernissen der modernen Produktionsweise, wie die Werkstattaussiedelung und die Gruppenfabrikation, oder dann übertrugen sie dem Arbeiter Aufgaben, die zu erfüllen er gar nicht in

¹²¹ Gropius, zitiert bei Borst, a. a. O., S. 30.

der Lage ist. An diesem Fehler kranken gleichermaßen die Betriebsräte, die konstitutionelle Fabrik und die Produktivgenossenschaften. Die Selbstverwaltung verlangt nun weder eine Änderung der Produktionsmethoden, noch räumt sie den Arbeitern ein Mitspracherecht in den wirtschaftlichen Entscheidungen der Unternehmung ein. Selbstverwaltung heißt ja, daß jeder in seinem, aber nur in seinem Arbeitsbezirk autonom handelt. Der Chef einer Arbeitsgruppe verteilt die anfallende Arbeit genau so unabhängig unter seine Gruppenglieder, wie der Leiter der Einkaufsabteilung allein darüber entscheidet, wo die Rohstoffe eingekauft werden. «Si l'administrateur peut me dénier la compétence dans son domaine, à mon tour je puis lui répondre que je suis chez moi dans l'atelier comme il est lui dans son bureau. C'est là que je puis exercer toutes les ressources de ma compétence particulière, et c'est là seulement que je puis trouver une base utile, praticable et féconde pour entreprendre la transformation moléculaire de la vie sociale¹²².»

Als wichtigste Zerfallserscheinungen des Arbeitsethos haben wir mit Briefs erkannt: Die Eigentumsverfremdung, die Arbeitsverfremdung, die Verfremdung des Werkraums, sowie die Verfremdung der Betriebspersonen. Wir wollen nun im folgenden prüfen, wieweit die Selbstverwaltung geeignet ist, diesen Erscheinungen entgegenzuwirken.

1. Wenn auch das Eigentum an den Maschinen und Werkzeugen und auch am Werkstück ganz in der Hand der Unternehmung verbleibt, so befindet sich der einzelne unter der Selbstverwaltung doch ungefähr in der Lage des Pächters, der für die ihm zur Verfügung gestellten Werkzeuge voll verantwortlich ist, dafür aber auch die Früchte einer sorgfältigen Pflege selbst ernten kann. Die Arbeitsgruppe steht mit der Unternehmung, wie wir bald sehen werden, nicht in einem ausschließlichen Arbeitsvertragsverhältnis, sondern schließt einen eigentlichen Werkvertrag mit ihr ab. Die Arbeitsgruppe kauft die Rohstoffe und verkauft das daraus gefertigte Produkt und wird dadurch für eine gewisse Zeit zum Besitzer des Werkstücks. Es ist fraglos, daß dieses Verhältnis ganz andere Beziehungen zur Arbeit schafft als es die nackte Lohnarbeit zu tun vermag.

¹²² Dubreuil, A chacun sa chance, a. a. O., S. 44.

2. Die Arbeitsverfremdung ist bedingt einmal durch den Verlust des Überblickes über das Ganze, dann vor allem durch die Unmöglichkeit, eigene Überlegung und Initiative in sie hineinzulegen. Schon Godin erkannte diese Gefahr, wenn er sagte: «Il est indispensable de supprimer la surveillance d'individu à individu, il faut qu'au lieu de se porter sur l'ouvrier, cette surveillance soit exercée sur la matière, c'est-à-dire sur le produit du travail. Ainsi l'ouvrier recouvre sa dignité, il est le maître de son temps, de ses actes et de sa personne qui ne sont plus l'objet d'une inspection et d'une surveillance dégradantes¹²³.»

Die Selbstverwaltung kommt dieser Forderung weitgehend entgegen, indem sie zwar das «Was», das Penum, genau vorschreibt, das «Wie» aber, die Art und Weise des Vollzuges, der freien Gestaltung der Gruppe oder des einzelnen Arbeiters überläßt. Die Selbstverwaltung schafft die Voraussetzung, daß jeder seine Fähigkeiten in Freiheit entwickeln kann und dadurch wieder das Gefühl erhält, etwas Eigenes zu schaffen und nicht nur ein Mechanismus zu sein, der eine bis ins letzte vorgeschriebene und normierte Funktion erfüllt, was zu einer Unterbindung aller geistigen Beziehungen und damit zur Arbeitsverfremdung führt.

3. Im Gegensatz zum Versuch von Rosenstock verbleiben bei der Selbstverwaltung die Arbeitsgruppen innerhalb der Fabrik, es können auch mehrere Gruppen im gleichen Raum nebeneinander bestehen. Die quantitative Raumfrage scheint uns überhaupt von untergeordneter Bedeutung zu sein, viel wichtiger ist die qualitative Frage nach den Arbeitsbedingungen, den hygienischen Verhältnissen und den Schutzeinrichtungen. Diese können aber in einem großen Raum oft besser sein als in einer kleinen ausgesiedelten Werkstatt, wie überhaupt der Großbetrieb dem Kleinbetrieb in dieser Hinsicht meistens überlegen ist.

4. Eng mit der Raumfrage ist diejenige der Verfremdung der Betriebspersonen verknüpft. Viel wichtiger als die Tatsache, daß eine Arbeitsgruppe allein, räumlich von den andern getrennt, arbeitet, ist die Gruppenbildung als solche. Wenn in einem großen Betrieb jeder für sich allein arbeitet, so wird er nach Hellpach menschlich atomisiert, er steht seinen Mitarbeitern als Fremder gegenüber und fühlt sich entwurzelt. Arbeitet er aber als Mit-

¹²³ Godin, *Solutions sociales*, Paris 1871.

glied einer Gruppe, die einen gemeinsamen Auftrag zu erfüllen hat, die gemeinsam die Früchte ihrer Arbeit genießt, die aber auch für Fehlleistungen der Gruppe gemeinsam einzustehen hat, dann entwickelt sich im einzelnen ein Gefühl der Verbundenheit und der Kameradschaft. In dieser Gruppe, die genügend klein sein muß, um dieses Gefühl der Zusammengehörigkeit zu schaffen, kann sich eine echte Werksgemeinschaft entwickeln.

Rosenstock weist mit Recht darauf hin, daß zwischen dem einzelnen Arbeiter und dem nächst höheren Sozialverband, der meistens die Gewerkschaft ist, ein Abstand bleibt, dem volle Aufmerksamkeit gebührt. Nicht der Betrieb als solcher ist für den Arbeiter die natürliche Einheit, sondern die Werkstatt. «Hier ist eine gewisse Einheit der Produktionsmittel, der Werkzeuge, des Materials, des Raumes, ebenso aber auch des Arbeitsprozesses, der Mitarbeit und der Zusammengehörigkeit. Dies ist der Kreis, in dem der Arbeiter täglich seine Arbeit erfährt. In dieser Einheit muß das Arbeitsproblem angepackt werden¹²⁴.»

Die Selbstverwaltung tut dies, indem sie diese Einheiten weitgehend zu autonomen Gebilden macht, die mit der Unternehmung Pacht- und Werkverträge abschließen, Material kaufen und Produkte verkaufen, eine eigene Teil-Betriebsabrechnung führen und zum Teil kollektiv entlohnt werden. Bei den Gruppengliedern aber, die dermaßen aufeinander angewiesen sind, ist eine Verfremdung nicht mehr möglich.

Die eben gemachten Ausführungen haben uns gezeigt, daß die Selbstverwaltung uns die Möglichkeit bietet, in einem gewissen Rahmen den Entwicklungen, die das Arbeitsethos und damit eine nicht zu unterschätzende Triebfeder des Arbeitswillens beschnitten haben, entgegenzuwirken. Es bleibt uns nun noch, den Einfluß der Selbstverwaltung auf die andere Komponente des Arbeitswillens, auf seine materiellen Elemente, zu untersuchen.

c) Die materiellen Elemente

aa) Der Leistungslohn.

Bei aller Wichtigkeit, die wir den eben behandelten ideellen Elementen beimessen, sind wir uns doch klar darüber, daß sie in

¹²⁴ Rosenstock, a. a. O., S. 131.

ihrer Bedeutung als Komponenten des Arbeitswillens übertroffen werden durch das wirtschaftliche Interesse. Das Lohnmotiv ist naturgemäß, wenn auch nicht die einzige, so doch die stärkste Triebfeder des menschlichen Handelns. Bevor der Mensch daran gehen kann, sein Leben nach seinem Wunsch auszugestalten, muß er schließlich gelebt haben, er muß genährt und gekleidet sein. Deshalb ist es verständlich, daß jeder Mensch, bevor er seine Arbeit unternimmt, zuerst darnach frägt, was sie ihm einbringe. Erkennen wir diese natürliche Haltung des Menschen nicht an oder schätzen wir ihre Bedeutung gering, so setzen wir den Menschen nicht seiner Natur und seinem Wesen gemäß in den Leistungsprozeß ein und beschreiten damit von allem Anfang an einen verfehlten Weg.

Es gibt ja genügend Beispiele von Versuchen, den Menschen dazu zu bringen, sein Handeln nach anderen, edleren Motiven als nach dem persönlichen Interesse auszurichten. Es ist vor allem die Idee der Gemeinschaft, mit der man versuchte, den Menschen über das Streben nach Gewinn hinauszuhoben. Bei aller Anerkennung dieser Bemühungen müssen wir aber doch feststellen, daß die Menschen bis heute noch nicht vollkommener geworden sind und das persönliche Interesse immer noch das beherrschende Motiv geblieben ist. Statt es zu verdammen, tun wir deshalb besser daran, den Weg zu suchen, der uns ermöglicht, das Streben des Menschen nach wirtschaftlichem Vorteil in geregelte Bahnen zu lenken und unserem Ziel, der wirtschaftlichen Leistungserstellung dienstbar zu machen.

Der Mensch geht als *homo oeconomicus* beim Anbieten seiner Arbeitskraft von Nutzerwägungen aus. Er bietet nur so lange seine Arbeitskraft an, als der damit erzielte Nutzgewinn größer ist als der damit verbundene Nutzentgang, der sich äußert in Anstrengung, Ermüdung und Verkürzung der Mußzeit. Er sucht zu einer möglichst großen Differenz zwischen Aufwand und Ertrag zu kommen, seinen Nutzen maximal zu gestalten. Dies wird ihm dann gelingen, wenn eine dieser beiden Größen fest und die andere von ihm beeinflussbar ist. Im allgemeinen wird nur die Leistung seiner Beeinflussung zugänglich sein, während das Entgelt durch den Arbeitgeber festgelegt wird. Will er deshalb als *homo oeconomicus* handeln, so muß er versuchen, seinen Nutzentgang

möglichst gering zu halten und möglichst wenig Arbeitskraft zu verzehren.

Diese Haltung des Arbeiters läuft nun aber dem Interesse der Unternehmung zuwider, indem sie auf eine möglichst hohe Arbeitsleistung angewiesen ist. Während der Arbeiter also darnach trachtet, einen möglichst hohen Lohn mit einem Minimum an Anstrengung zu erreichen, geht das Bestreben der Unternehmung dahin, eine möglichst große Arbeitsmenge zum günstigsten Preis zu erhalten. Darin liegt scheinbar ein unüberbrückbarer Gegensatz zwischen Arbeiter und Unternehmung. Ist dies auch tatsächlich der Fall?

Bis zu einem gewissen Grade sicher, denn überall, wo ein Produkt zur Verteilung gelangt, stehen sich die wirtschaftlichen Interessen der Beteiligten entgegen, also auch in der Unternehmung. Andererseits ist es aber ebenso offensichtlich, daß diese gegenteiligen Interessen mehr oder weniger stark ausgeprägt sein können, und wir haben die Aufgabe, den Weg zu suchen, der die beiden Interessen in die annähernd gleiche Richtung bringt. Die Unternehmung ist auf eine möglichst hohe Arbeitsleistung bedacht, es gilt deshalb, auch den Arbeiter an einer solchen zu interessieren. Dies ist dann der Fall, wenn es gelingt, zwischen Nutzentgang (Leistung) und Nutzgewinn (Entgelt) des Arbeiters eine funktionale Beziehung herzustellen. Dadurch würde eine der größten Verlustquellen der Unternehmung, die menschliche Bequemlichkeit, erfolgreich bekämpft. Dies ist das Prinzip des Leistungslohnes, der die alleinige Grundlage für eine wirtschaftliche Leistungserstellung bildet.

«Leistungsmäßige Bezahlung im Gegensatz zu tarifmäßiger Gleichmacherei soll den Arbeiter anregen zu leistungssteigernden Vorschlägen, zur Verbesserung der technischen und betrieblichen Einrichtungen. Voraussetzung dafür ist, daß der Arbeiter sich tatsächlich eins mit dem Betriebe fühlt und verspürt, daß es auch ihm zum Vorteil gereicht, wenn die Ausbeute durch seine Mitarbeit gehoben wird¹²⁵.»

«Alle Veränderungen im Einkommen müssen im Kausalzusammenhang mit der Arbeitsleistung stehen, andernfalls löst sich die naturgegebene Verbindung zwischen Leistung und Gegenleistung

¹²⁵ Borst, a. a. O., S. 16.

und führt zu einer den Grundsätzen von Vernunft und Billigkeit widersprechenden Entwicklung, die wirtschaftliche, soziale und kulturelle Störungen in sich schließt^{126.}»

Der einzelne Mensch muß wissen, daß durch seinen Einsatz allein seine wirtschaftliche Lage bestimmt wird, er muß wissen, daß Erfolge in seiner Arbeit zu einer Verbesserung seiner materiellen und sozialen Lage führen, Mißerfolge aber zu Verlusten, die er selbst zu tragen hat. Die persönliche Leistung allein vermag in der Wirtschaft etwas Bedeutendes zu schaffen, damit es aber dazu kommt, müssen Rechte und Pflichten, Leistung und Belohnung, Macht und Verantwortung in engster Beziehung zueinander stehen. «Rechte fordern, ohne Pflichten zu erfüllen und Pflichten zu erfüllen, ohne die damit gegebenen Rechte in Anspruch zu nehmen, sind immer organisatorische Riesendummheiten gewesen», sagt Nicklisch^{127.}

Das Leistungsprinzip muß in aller Strenge zur Anwendung kommen, damit es für jeden offenbar wird, daß die Arbeit eine moralische Pflicht ist, deren Mißachtung sich rächt. «Ein System, die Arbeit zu umgehen, läßt sich nicht erfinden. Dafür hat die Natur gesorgt. Müßige Hände und Füße waren uns nicht zugeacht. Die Arbeit ist in unserem Dasein Grundbedingung für Gesundheit, Selbstachtung und Glück. Strenge soziale Gerechtigkeit entspringt nur aus ehrlicher Arbeit. Wer viel schafft, soll viel nach Hause tragen^{128.}»

Diesem Prinzip steht dasjenige der Kollektivität gegenüber, das jedem gleichviel geben will und in dem dadurch die klare Beziehung zwischen Arbeit und Erfolg, zwischen Mühe und Lohn, zwischen Dienst und Verdienst schwindet, was die Erschlaffung des Arbeitswillens und des Triebes zur Höchstleistung zur Folge hat. Die Egalisierung in der Arbeitsvergütung führt zur Mittelmäßigkeit und damit zur Untergrabung des Fortschrittes. Es gibt eben eine natürliche Ungleichheit, die nicht ohne Strafe ausgeglichen werden kann.

Die strenge Anwendung des Leistungsprinzipes ist keineswegs gleichbedeutend mit der Ausbeutung der menschlichen Arbeits-

¹²⁶ Hellwig-Mäckbach, a. a. O., S. 123.

¹²⁷ Nicklisch, Organisation, a. a. O., S. 91.

¹²⁸ Ford, a. a. O., S. 139.

kraft, im Gegenteil, durch sie allein erhält jeder wirklich den Anteil am Gesamtprodukt, der ihm zufällt. Die vorkommenden Ungerechtigkeiten des Leistungslohnes betreffen nicht das Prinzip als solches, sondern allein seine mangelhafte Durchführung. Daß auch der fleißige Arbeiter nichts sehnlicher wünscht als den gerechten Leistungslohn, sehen wir bei der Lebensbeschreibung von May, der sagt: «Diese Worte ‚nach Leistung bezahlen‘ erweckten in mir eine große Freude, konnte ich doch zeigen, daß ich ein brauchbarer Kerl war, wenn man mir Freiheit gewährte und mich nicht immer in die Zwangsjacke stecken wollte.» Und weiter: «Vielleicht darf ich es noch einmal erleben, daß der freie Akkord kommt, wo jeder einfach den gleichen Stückpreis unter gleichen Verhältnissen erhält, denn das halte ich für die gerechteste Entlohnungsform: freien Akkord nach oben, unbekümmert darum, wie hoch der Stundenverdienst des Fleißigen und Tüchtigen auch klettern mag, selbst wenn er verhältnismäßig noch sehr jung ist ¹²⁹.»

Man wird nun gegen das hier Vorgebrachte einwenden, diese Zusammenhänge seien schon längst bekannt und das Leistungsprinzip sei denn auch heute fast allerorten in dieser oder jenen Form verwirklicht. Der erste Einwand stimmt, der zweite nicht. Einerseits wird heute in der Praxis, einer allgemeinen Entwicklung der Nivellierung folgend, der Leistungslohn immer mehr verdrängt zugunsten von Löhnen, die nach den verschiedensten anderen Gesichtspunkten festgelegt werden, und andererseits sind verschiedene Lohnformen, die den Anspruch auf Leistungslohn erheben, im Grunde keine oder nur unvollkommene Verwirklichungen des Leistungsprinzips.

Wenn wir die Entwicklung der letzten Jahrzehnte ins Auge fassen, so erkennen wir als Tendenz eine immer stärkere Abkehr vom Leistungsprinzip, von der Verantwortungsfreude, vom Wagemut, von der persönlichen Leistung, und eine Flucht in die soziale Sicherheit, eine Neigung zur Kollektivverantwortung, zu Garantieverprechen und die Gefahr der Nivellierung. Zeugen dieser Entwicklung sind im Staat die Sozialversicherungen, die Subventionen, die Risikoübernahmen in der Wirtschaft, die Kartellbildung,

¹²⁹ May, Lebenserzählung, in: Rosenstock, Werkstattausiedelung, a. a. O., S. 19 und 31.

in der Unternehmung die Kollektivverträge, die Mindestlöhne, die Zunahme der festen Gehälter. Mit dem Ausspruch: «donner à chacun selon ses besoins et lui prendre selon ses ressources», zeichnet Lincoln treffend die gegenwärtige Situation¹³⁰.

Es ist verständlich, daß sowohl bei Arbeitgebern wie bei Arbeitnehmern in dieser gefährlichen Atmosphäre die Verantwortungsfreude, der Wille, sich vor den andern durch eine besondere Leistung auszuzeichnen oder irgend etwas Riskantes zu unternehmen, mehr und mehr absterben. Warum sich anstrengen, wenn Erfolge bestraft und Mißerfolge belohnt werden.

Wir wollen uns nicht weiter mit dieser Entwicklung, ihren Ursachen und ihren Folgen beschäftigen, da dies nicht in unsere Betrachtung hineingehört. Wir wollten damit nur zeigen, daß es der Wirklichkeit widerspricht, wenn behauptet wird, das Leistungsprinzip sei heute allgemein anerkannt und verwirklicht; die Forderungen nach dem festen Lohn, die tariflichen Vereinbarungen und die behördlichen Lohnfestsetzungen beweisen das Gegenteil.

Aber auch dort, wo noch nach Leistung entlohnt wird, müssen wir feststellen, daß in vielen Lohnformen das Leistungsprinzip nur unvollkommen durchgeführt ist und deshalb seinen Zweck nur teilweise erreicht.

So wollen wir uns denn im folgenden den nach dem Leistungsprinzip aufgebauten Entlohnungsmethoden zuwenden und zeigen, in welcher Beziehung sie unvollständig sind und deshalb gewisser Modifikationen bedürfen.

bb) Unvollkommenheiten in der Entlohnung.

Als Inbegriff des Leistungslohnes gilt auch heute noch der Akkordlohn. Er wurde an die Stelle des reinen Zeitlohnes gesetzt, aus er Erkenntnis heraus, daß im Zeitlohn die gegensätzlichen Interessen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer am schärfsten aufeinanderprallen, indem der Arbeiter darauf bedacht ist, möglichst wenig zu arbeiten, da ihm eine Mehrleistung gar nichts einbringt als eine zusätzliche Ermüdung. Um dieser Bummellei in der Arbeit zu begegnen, müssen beim Zeitlohn Kontrollorgane be-

¹³⁰ Lincoln, a. a. O., S. 107.

zahlt werden, «die ihre Zeit damit verlieren, darüber zu wachen, daß die andern sie nicht verlieren^{131.}»

Trotz der vielen, schon längst erkannten nachteiligen Wirkungen auf die Leistung ist der reine Zeitlohn auch heute noch, vor allem wegen seiner Einfachheit in der Anwendung, weitverbreitet.

Der Stücklohn nun sollte diese Unzulänglichkeiten ausschalten und gleichermaßen der Unternehmung und den Arbeitern dienen, da er einerseits einen Ansporn zur Mehrleistung bietet und anderseits diese Mehrleistung auch entsprechend vergütet. Das Prinzip als solches erscheint einfach und gerecht. Es zeigen sich indessen bei seiner Anwendung Schwierigkeiten, die ihm viel von seinem Glanz nehmen. Der Stücklohn ist nur dann anwendbar, wenn die für die Leistung aufzuwendende Zeit in möglichst festen und engen Grenzen ein für allemal bestimmt werden kann, was einerseits bedingt, daß die zu verrichtenden Arbeiten genau bekannt sind und für eine gewisse längere Zeit unverändert bestehen bleiben. Der Stücklohn muß daher überall dort versagen, wo die Arbeiten häufig wechseln, oder die Art der Ausführung mehr oder weniger dem Ausführenden selbst überlassen bleibt.

Die richtige Bemessung der Zeit, die eine unbedingte Voraussetzung für die Anwendung des Stücklohnes bildet, ist nur bei verhältnismäßig einfachen Arbeitsgängen möglich, die frei sind von geistiger Tätigkeit und die auch nicht verknüpft sein dürfen mit schwer zu bemessenden Nebenarbeiten. Solche einfache Arbeiten finden wir aber außer bei der Fließfertigung verhältnismäßig wenig. Dort ist jedoch die Zahlung von Stücklöhnen überflüssig, ja widersinnig, da der Arbeitstakt entweder durch die Geschwindigkeit des Bandes zwangsläufig geregelt wird, oder aber doch die Arbeitsgeschwindigkeit des Einzelnen durch die Leistungen der Vor- oder Nachmänner mitbestimmt ist. Bei allen andern Arbeiten, die sich nicht genau berechnen und bemessen lassen, muß die Zeit auf Grund von Erfahrungswerten oder durch Vergleiche mit früheren, ähnlichen Arbeiten geschätzt werden. Daß man sich dabei oft mit recht rohen Schätzungen begnügen muß, ist verständlich. Daraus können aber Fehler in der Zeitbemessung und damit in der Festsetzung des Akkordsatzes entstehen, die gefährliche Folgen haben.

¹³¹ Danty-Lafrance, *Les salaires*, Lausanne 1947, S. 75.

Wenn die Zeit zu kurz bemessen ist und der Arbeiter auch bei größtem Einsatz keinen genügenden Lohn erreichen kann, glaubt er sich ausgebeutet, und es entsteht dadurch ein Gefühl des Mißtrauens gegen das System und gegen den Arbeitgeber, das zu Reibungen führt, die der Leistung abträglich sind.

Wenn die Zeit zu lang bemessen ist, wird der Arbeiter sich hüten, seine ganze Kraft einzusetzen, um zu vermeiden, daß der Arbeitgeber den Fehler erkennt und den Akkord heruntersetzt. Es kommt dann zu dem berüchtigten systematischen Bremsen in der Arbeit, das seinen Grund in der willkürlichen Festsetzung und Veränderung des Stücklohnes hat, eine Erscheinung, die schon Taylor zu der Feststellung veranlaßte, «daß unter dem Stücklohn die Kunst des Sichdrückens am vollkommensten entwickelt sei»¹³². «Es ist nur natürlich, daß das absichtliche Zurückhalten in der Arbeitsgeschwindigkeit bei der Akkordentlohnung in voller Blüte steht; nachdem bei einem Arbeiter nach harter und angestrenzter Arbeit der Akkordlohn auf die Hälfte heruntergesetzt ist, wird sich wahrscheinlich der feste Vorsatz bei ihm einwurzeln, durch künstliches Zurückhalten jeder weiteren Heruntersetzung entgegenzuwirken»¹³³.

Die berücksichtigte Akkordschere, die beim regelmäßigen Überschreiten einer gewissen Grenze des Mehrverdienstes durch den Arbeitgeber angesetzt wird, verbietet dem Arbeiter auch beim Stücklohn, sich ganz einzusetzen. Dazu kommt noch, daß, wenn der einzelne schon bereit wäre, eine möglichst große Leistung zu erbringen, er dies nicht tut aus Rücksicht auf seine Kollegen. «Man will nicht derjenige sein, auf dessen Arbeit ein schlechter Akkord zurückgeführt wird»¹³⁴.

Die Erscheinung, daß der Akkordsatz verändert wird, entspringt in den wenigsten Fällen dem schlechten Willen der Arbeitgeber, sie hat ihren Grund vielmehr in der Tatsache, daß es unmöglich ist, die Arbeitszeiten immer genügend genau und damit auch gerecht festzulegen.

Neben den hier aufgezeigten Mängeln, an denen die heute üblichste Erscheinungsform des Leistungslohnes, der Akkordlohn,

¹³² Taylor-Roesler, Grundsätze, a. a. O., S. 23.

¹³³ Taylor-Wallichs, Betriebsleitung, a. a. O., S. 10.

¹³⁴ Gerwig, a. a. O., S. 64.

krankt, scheinen uns noch zwei weitere Faktoren durch die bestehenden Lohnregelungen zu wenig berücksichtigt zu werden: Einmal die Entlohnung des Kaders und dann die Abhängigkeit der Leistung nicht nur von dem Einsatz der einzelnen, sondern auch von der Güte der Gruppenarbeit.

Die immer weiter getriebene Unterteilung und Trennung der körperlichen und geistigen Arbeit und die Fortschritte der Maschinenteknik haben die Zahl der Betriebsbeamten im Verhältnis zu den Arbeitern stark erhöht. Wenn heute, wie Borst sagt, «auf zehn körperlich Arbeitende oft vier oder fünf geistige Helfer entfallen»¹³⁵, erhält die Frage nach der Leistung dieser Beamten für die Unternehmung ein entscheidendes Gewicht. Während nun aber versucht wird, mit allen möglichen Methoden die Leistung der Arbeiter zu steigern, beziehen alle diese Beamten nach wie vor ihr festes Monatsgehalt, ungeachtet dessen, ob sie viel oder wenig leisten. Da die Arbeit dieser Betriebspersonen dazu noch viel weniger gut überwacht und erfaßt werden kann, entstehen hier Verlustquellen für die Unternehmung, die kaum hoch genug einzuschätzen sind. Das gleiche gilt übrigens von allen Hilfskräften, die feste Löhne beziehen. «Die Leistung der Arbeiter wird meistens durch das Akkordsystem außerordentlich scharf überwacht, die Leistungen der Angestellten und im besonderen der Vorgesetzten aber, die ja einen viel größeren Einfluß auf die Entwicklung des Unternehmens haben, werden nur in den seltensten Fällen systematisch kontrolliert»¹³⁶.

Auf eine große Zahl von Betriebspersonen, deren Zahl noch im Wachsen begriffen ist, findet also auch noch heute, wo der Leistungslohn allgemein anerkannt sein soll, das Leistungsprinzip noch keine Anwendung. Da es sich bei den Beamten meistens um sehr verschiedenartige Verrichtungen handelt, ist es unmöglich, den Akkordlohn in irgendeiner Form auf sie anzuwenden. Ebenso gefährlich wie die Nichtanwendung des Leistungsprinzips auf das Kader und die übrigen Beamten, muß sich für eine Unternehmung die Unterschätzung der Gruppenarbeit auswirken. Wir haben früher schon einmal festgestellt, daß das Leistungsergebnis einer Gruppe mehr ist als die Summe aller Teilleistungen, da es

¹³⁵ Borst, a. a. O., S. 20.

¹³⁶ Hahnloser, a. a. O., S. 144.

auch auf die richtige, zweckmäßige Zusammenarbeit ankommt. Wenn der Arbeiter ausschließlich individuell entlohnt wird, ist er auch nur auf seinen eigenen Nutzen bedacht und kümmert sich nicht darum, ob er seine Arbeit so ausführt, daß sie der andere ohne Schwierigkeiten fortsetzen kann. Jeder sorgt nur für sich, gleichgültig, ob das Ganze dabei aufgehalten und geschädigt wird. Durch eine solche Einstellung aber entstehen erneute, bedeutende Verlustquellen, die keine Unternehmung außer acht lassen darf.

Um den Nachteilen einer rein individuellen Entlohnung zu begegnen, wurde schon sehr früh neben den Einzelakkord der Gruppenakkord gesetzt. Dadurch sollte jeder dazu getrieben werden, nicht nur die eigene Arbeit zu fördern, sondern auch alles zu tun, damit die Arbeit der andern gleichfalls gefördert werde. Diesem Ziel wird der Gruppenakkord sicher weitgehend gerecht, nur ist bei ihm die Schwierigkeit, die Akkordsätze richtig festzulegen, noch bedeutend größer als beim Einzelakkord, da neben die direkte Kosten verursachenden Arbeiten noch Überwachungs- und Hilfsarbeiten kommen, die einer genauen Zeitmessung nicht zugänglich sind.

In Erkenntnis der Unvollkommenheiten des reinen Zeitlohnes einerseits und des Stücklohnes anderseits, wurden im Laufe der Zeit verschiedene zusätzliche Entlohnungsformen entwickelt, die teils auch in der Praxis große Verbreitung fanden, teils nicht über eine gewisse theoretische Bedeutung hinausreichten. Da sind einmal die verschiedenen Prämienlohnsysteme, die die Vorteile des Zeitlohns mit denjenigen des Stücklohns verbinden sollen. Sie gehen alle davon aus, daß ein Mehrlohn erst zur Auszahlung kommt, wenn eine gewisse, genau festgesetzte Zeit für die Leistung unterschritten wird. Die Unterschiede der einzelnen Systeme bestehen fast durchwegs lediglich darin, daß die Prämie in einem verschiedenen Verhältnis zu der eingesparten Arbeitszeit berechnet wird. Dazu kommt noch, daß die Prämie mit der eingesparten Zeit meistens fällt, um damit schädliche Folgen übermäßiger Anstrengungen zu vermeiden. Wenn auch die Prämienysteme gewisse Nachteile des Stücklohnes ausschalten, so ist bei ihnen das Leistungsprinzip eher noch weniger konsequent durchgeführt als beim Akkordlohn. Auch die Prämienlohnverfahren begegnen dem-

nach den aufgezeigten Unzulänglichkeiten nicht im gewünschten Ausmaß.

In neuester Zeit ist die Arbeitsbewertungsmethode Gegenstand eingehender Untersuchungen geworden. Erfolge wurden bis jetzt damit vor allem in der öffentlichen Verwaltung erzielt, wo bisher das Leistungsprinzip überhaupt nie angewendet wurde. Die Bedeutung des Systems wird vor allem davon abhängen, wieweit es gelingt, zweckmäßige Kriterien für die Bewertung der einzelnen Arbeitsleistungen zu finden, womit sich seine Problematik stark derjenigen des Akkordlohnes nähert¹³⁷.

Alle die bisher besprochenen Lohnformen versuchen wohl, dem «gerechten Lohn» nahezukommen, sie vermögen es aber im Grunde deshalb nicht, weil die Festlegung des Grundlohnes, von dem ausgegangen wird, immer auf einer willkürlichen, subjektiven Entscheidung irgendeiner Stelle beruht. Diese künstliche und autoritative Festsetzung ist dadurch bedingt, daß der Lohn «den vorausbezahlten Anteil am Ertrag darstellt», der Ertrag aber bei der Lohnzahlung noch nicht bestimmt ist¹³⁸.

Es ist verständlich, daß aus dieser Erkenntnis heraus das Problem des gerechten Lohnes auch von dieser Seite her angepackt und versucht wurde, vom Betriebsertrag ausgehend, zu einer gerechteren und vor allem organischeren Ertragsverteilung zu gelangen. Diesen Weg beschreiten die — wie Bernhard schon um die Jahrhundertwende feststellte — alle dreißig Jahre in fast gleichmäßigen Abständen auftretenden Gewinnbeteiligungsvorschläge, so wie der aus neuester Zeit stammende Vorschlag des «Salaire proportionnel»¹³⁹.

Während der Versuch mit dem Verhältnislohn uns an den entscheidenden Fragen vorbeizugehen scheint, wollen wir uns im folgenden mit der Gewinnbeteiligung kurz auseinandersetzen, da

¹³⁷ Vergleiche zur Punktbewertungsmethode folgende Literatur:

Bloch, Arbeitsbewertung, Industrielle Organisation 1941/1.

Finckh, Bessere Lohngestaltung durch Bewertung der Arbeitsschwierigkeiten, I. O. 1944/2.

Finckh, Aufgaben und Grenzen der Arbeitsbewertung, I. O. 1946/3.

Brunner, Gerechtere Lohngestaltung auf Grund geeigneter Bewertungsmethoden, I. O. 1946/3.

¹³⁸ Nicklisch, Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl., Stuttgart 1932, S. 517.

¹³⁹ Vergleiche dazu:

Schueller, Vers une économie proportionnelle, Paris 1947.

Fau, Le salaire proportionnel, Paris 1945.

einige ihrer Grundgedanken auch von der Selbstverwaltung übernommen werden.

cc) Die Gewinnbeteiligung.

Die Tatsache, daß die Gewinnbeteiligung, die, wie es scheint, zum erstenmal im Jahre 1842 durch das Malergeschäft Leclair in Paris verwirklicht wurde¹⁴⁰, während der letzten hundert Jahre immer wieder von neuem auftrat, beweist uns, daß ihr ein Gedanke zugrunde liegen muß, der nicht so ohne weiteres abgetan werden kann. Über eine derartig zähe Lebenskraft kann nur eine Idee verfügen, die auch einen guten Kern enthält. Andererseits müssen wir aber erkennen, daß die Geschichte der Gewinnbeteiligung «zwar reich ist an Begeisterung, aber arm an Erfolgen»¹⁴¹, was nur damit erklärt werden kann, daß sie in gewissen Beziehungen anorganisch und wirklichkeitsfremd ist.

Die Forderung nach Beteiligung der Belegschaft am Gewinn der Unternehmung ist immer wieder aus der Erkenntnis heraus entstanden, daß an der Ertragserzielung alle Betriebsangehörigen beteiligt sind, und deshalb auch alle Anspruch haben auf einen etwaigen Überschuß des Ertrages über den Aufwand, auf den Gewinn. Wohl werden die Leistungen der einzelnen entgolten durch den Lohn, den man mit ausgeklügelten Methoden versucht, möglichst gerecht zu gestalten; aber die Tatsache, daß ein Überschuß erzielt wird, beweist, daß der Lohn eben doch nicht ganz gerecht festgesetzt werden kann. Um Mißverständnisse zu vermeiden, müssen wir feststellen, daß wir in diesem Zusammenhang unter Gewinn nur den Überschuß verstehen, der nach Erfüllung aller Verpflichtungen und auch nach Abzug der Risikoprämien der Kapitalgeber und einer vernünftigen Speisung der Reserven verbleibt. Auch die eifrigsten Verfechter der Gewinnbeteiligung sehen heute ein, daß nicht der ganze Gewinn verteilt werden kann, sondern daß sich die Unternehmung durch Anlegen von Reserven auch eine Sicherung schaffen muß gegen schlechte Zeiten und unvorhergesehene Verluste. Wenn wir uns dieser Einschränkung bewußt sind, können wir grundsätzlich gegen die Forderung nach einer nachträglichen Lohnkorrektur nichts einwenden.

¹⁴⁰ Danty-Lafrance, a. a. O., S. 176.

¹⁴¹ Schloß-Bernhard, Handbuch der Lohnungsmethoden, Leipzig 1906, S. 225.

Alle Leistungen erfolgen im Hinblick auf den künftigen Ertrag, eine gerechte Entlohnung setzt deshalb eine gerechte Bewertung der Leistung und diese eine genaue Kenntnis des Ertrages voraus. Da dieser aber erst eine geraume Zeit nach der Leistungserstellung bekannt wird, der Arbeiter aber auf einen regelmäßigen Lohn angewiesen ist, wird dieser zu einem gewissen Teil vorausbezahlt, während der restliche Teil nach einer genauen Feststellung des Ertrages erstattet wird¹⁴².

Bei dieser Anwendung der Gewinnbeteiligung tritt demnach in einem gewissen Sinn der Markt als Richter über den gerechten Lohn auf, indem er an die Stelle der subjektiven Festsetzung der Lohnhöhe durch Unternehmung oder Tarifvertrag seine objektive Entscheidung setzt.

Darin erblicken nun die Vertreter der Gewinnbeteiligung die Erfüllung der Lohngerechtigkeit und die konsequente Verwirklichung des Leistungsprinzips. Sie erwarten deshalb von ihr auch eine positive Beeinflussung der Arbeitswilligkeit und eine engere Verknüpfung der Betriebsangehörigen mit der Unternehmung, indem sich der einzelne nicht mehr als Ausgebeuteter und Lohnsklave, sondern als Mitarbeiter und Mitbeteiligter fühlen kann. Dieses Ziel wurde indessen nur in ganz wenigen Ausnahmefällen erreicht, während im allgemeinen die erwarteten Erfolge ausblieben. Was für Gründe sind dafür verantwortlich?

Es gibt deren viele, und es ist hier nicht der Ort, näher auf sie einzutreten. «Unter anderem kranken die Gewinnbeteiligungssysteme an der geringen Höhe des Gewinnes für den einzelnen, an der langfristigen Auszahlung, an der Möglichkeit von Verlusten trotz guter Arbeit, an den Meinungsverschiedenheiten über die Gewinnfestsetzung an sich und die angemessene Verteilung unter die Betriebsangehörigen¹⁴³.»

Bei einer kurzen Betrachtung der hier schlagwortartig aufgezählten Ursachen sehen wir sofort, daß sie im Grunde alle auf einen Urgrund zurückzuführen sind, nämlich auf die Mißachtung des Leistungsprinzips. So paradox es auch klingen mag, so wahr ist es, daß die meisten Gewinnbeteiligungssysteme, deren Ziel es

¹⁴² Sandig, Betriebsgemeinschaft als Organisations- und Führungsproblem, Berlin 1937, S. 33.

¹⁴³ Prion, a. a. O., S. 85.

ist, den gerechten Lohn zu verwirklichen, ihm geradezu ins Gesicht schlagen.

Der Grundgedanke der Gewinnbeteiligung, den wirklichen Lohn zum Ausgangspunkt der Gewinnbeteiligung zu machen, ist der Forderung nach dem gerechten Lohn konform, nicht aber die Aufteilung der richtig festgesetzten Lohnmasse. Der Ertrag hängt von so vielen Faktoren ab, daß es unmöglich ist, einen einheitlichen Verteilungsschlüssel zu finden.

Wohl wissen wir, daß nicht nur die führenden und eigentlich schöpferischen Personen in der Unternehmung am Zustandekommen eines Gewinnes beteiligt sind, sondern ebenso ein Transportarbeiter, ein Werkstattaufseher oder eine Telephonistin, wir wissen aber nicht, was die einzelnen dazu beitragen.

Dem einzelnen Arbeiter wird der Gedanke, daß er am Ende des Jahres einen winzigen Teil des Gesamtgewinns ausbezahlt erhält, nicht zu einer Mehrleistung bewegen, weil er weiß, daß sein Anteil von seinem momentanen Einsatz praktisch überhaupt nicht beeinflußt wird. Der Gesamtgewinn ist ein so komplexes Gebilde, daß er uns nicht als unmittelbare Grundlage für die Verteilung dienen kann, es sei denn, er werde einfach nach einem einheitlichen Kriterium, zum Beispiel nach Lohnhöhe oder Dienstalter verteilt, wodurch aber das Leistungsprinzip in schwerwiegender Weise verletzt wird. In diesem Augenblick ist aber die Gewinnbeteiligung zu einem Gefahrenherd von Meinungsverschiedenheiten und Unfrieden geworden und hat damit eine Wirkung erzielt, die der ursprünglichen Zielsetzung diametral entgegensteht. Statt zu einer annähernden Verwirklichung der Lohngerechtigkeit wird die Gewinnbeteiligung zu einem Werkzeug der Nivellierung, indem einzelne die Früchte ihres persönlichen Einsatzes mit anderen teilen müssen, und andere in den Genuß von Erfolgen kommen, zu denen sie gar nichts beigetragen haben. Das fundamentale Gesetz, daß jeder nur teilhaben darf an einem Ergebnis, das er selbst zu beeinflussen vermag, darf nicht verletzt werden.

Die zwangsläufige Folge einer Beteiligung am Gesamtergebnis wäre demnach auch eine Teilnahme an der Verwaltung und Leitung der Unternehmung. «Gewinnbeteiligung ist an und für sich nur sekundär; deshalb kann sie sich nur dann positiv auswirken, wenn sie nicht Selbstzweck, sondern nur die — allerdings not-

wendige — Begleiterscheinung einer aktiven Teilnahme am betrieblichen Geschehen ist ¹⁴⁴.»

Ein allgemeines Mitspracherecht ist indessen aus früher dargelegten Gründen nicht möglich, wir haben gesehen, daß alle Bestrebungen, die Unternehmung zu «demokratisieren», scheitern mußten. Führt uns nun die Feststellung, daß eine Beteiligung am Gesamtgewinn naturgemäß zu Mißerfolgen führen muß, auch zu dem notwendigen Schluß, daß eine Verwertung des Grundgedankens, auf dem die Gewinnbeteiligung aufbaut, ebenfalls aufgegeben werden muß?

Der Gewinn einer Unternehmung hängt von den verschiedensten Umständen ab. Neben äußeren, nicht kontrollierbaren Einflüssen, wie Weltlage, Konjunktur und Naturereignisse, spielen die innerbetrieblichen Verhältnisse eine wesentliche Rolle. Es kommt darauf an, wie die Unternehmung geleitet, wie eingekauft und verkauft wird und ebenso wie die verschiedenen Betriebsteile und ihre Glieder arbeiten. Wenn wegen dieser Vielgestaltigkeit der Komponenten des Gesamtertrages eine gerechte Aufteilung des Gewinns nicht möglich ist, müssen wir eben versuchen, das Gesamtergebnis auf seine Bestimmungsgründe hin zu analysieren und so weit zu zerlegen, daß wir die Anteile von Einzelpersonen und einzelnen kleinen Gruppen an der Gesamtleistung feststellen können, um damit die Grundlage einer wirklichen Leistungslohnung zu gewinnen, bei der die Gesamtmasse, die zur Verteilung gelangt, letzten Endes nicht subjektiv und damit willkürlich, sondern objektiv vom Markte her bestimmt wird.

Dieser Gedanke liegt nun auch dem Selbstverwaltungsprinzip zugrunde, nach dem das Gesamtergebnis in Teilergebnisse der einzelnen Stellen zerlegt wird, an denen die selbstverwalteten Gruppen Anteil haben. Den Vorteilen dieser Methode gegenüber einer allgemeinen Gewinnbeteiligung wollen wir uns im folgenden zuwenden. Zur Unterscheidung von der allgemeinen Gewinnbeteiligung und in Anlehnung an die Bezeichnungen ähnlicher Tatbestände in der Literatur, bezeichnen wir die Beteiligung der Glieder einer Werkgruppe an ihrem Teilergebnis mit Werkstattkommandite.

¹⁴⁴ Carrard, Praktische Einführung in Probleme der Arbeitspsychologie, Zürich 1949, S. 250.

dd) Die Werkstattkommandite.

Wir haben gesehen, daß der wirtschaftliche Vorteil die stärkste Komponente des Arbeitswillens ist, indem sie den Menschen anspornt, sich mit seiner ganzen Kraft dafür einzusetzen, eine Mehrleistung zu erbringen. Wesentliche Voraussetzung dazu ist aber, daß der Arbeiter seine zusätzliche Anstrengung auch unmittelbar belohnt sieht. Deshalb bemühen wir uns, die Lösung zu finden, die dieser Forderung am nächsten kommt.

Wir haben gesehen, daß sie der Stücklohn allein nicht bringen kann, vornehmlich aus drei Gründen: einmal wegen der Unvollkommenheiten in der Arbeitszeitbemessung, vor allem bei komplizierten Verrichtungen und geistigen Tätigkeiten, dann wegen der mangelhaften Berücksichtigung der Gemeinschaftsarbeit und schließlich wegen der autoritativen, anorganischen Lohnfestsetzung. Die Gewinnbeteiligung anderseits, die vor allem die dritte Unzulänglichkeit des Stücklohnes abschwächen wollte, entspricht den Anforderungen des gerechten Leistungslohnes noch weniger, da sie in ihrer heutigen Gestalt nicht in der Lage ist, eine organische Ertragsverteilung herbeizuführen.

Die Werkstattkommandite versucht nun, analog der Gewinnbeteiligung, die Unzulänglichkeiten des reinen Stücklohnes abzuschwächen, bemüht sich aber, im Gegensatz zu ihr, das strenge Leistungsprinzip aufrechtzuerhalten. Während die allgemeine Gewinnbeteiligung den Arbeiter an einem guten Geschäftsgang der Unternehmung nicht zu interessieren vermag, da dem einzelnen der Überblick fehlt, und zwischen seiner eigenen Leistung und dem Gesamterfolg der Unternehmung kein unmittelbarer Zusammenhang besteht, ist es möglich, dank den verfeinerten Methoden des Rechnungswesens, den Betrieb in weitgehend autonome Bezirke aufzuspalten, deren Erfolge unmittelbar mit den Leistungen der einzelnen zusammenhängen. Diese Teilerfolge, die wir Werkstattkommanditen nannten, sollen deshalb die Basis für die Leistungsentschädigung des Arbeiters bilden. Damit wächst sein Interesse am Erfolg seiner Arbeit, er wird allmählich eine unternehmerische Einstellung entwickeln, und das Gefühl, durch unüberblickbare und unverständliche Prozesse und Methoden um die Früchte seiner Arbeit gebracht zu werden, wird schwinden.

Die einzelnen autonomen Zellen arbeiten weitgehend in der gleichen Atmosphäre wie die selbständigen Werkstätten der Handwerker. Ein Merkmal des Großbetriebes ist der Verlust des unternehmerischen Denkens bei dem unteren Kader, hervorgerufen durch ihre Lebens- und Wirtschaftsferne. Fehlleistungen werden nicht mehr am eigenen Körper verspürt, und deshalb wird die Gleichgültigkeit ihnen gegenüber immer größer. Es ist die Erscheinung, die Schmalenbach mit dem Verlust des Wertungsbedürfnisses und der Entstehung einer Wertungsgleichgültigkeit bezeichnet, die nur damit bekämpft werden kann, daß auch in den größeren Unternehmungen wieder die Bedingungen geschaffen werden, wie sie bei freier Wirtschaft den kleinen Betrieben eigen sind. Dies geschieht dadurch, daß man sie ohne Zerschlagung des Ganzen und ohne technische Umgestaltung in kleine Betriebe auflöst und jede Werkstatt zu einer Art selbständigem Kleinbetrieb macht¹⁴⁵. Dadurch soll das unternehmerische Denken, das darnach strebt, mit kleinstem Aufwand die größten Resultate zu erzielen und das gegen Verluste ankämpft, weil es weiß, daß durch Fleiß, Sparsamkeit und Pünktlichkeit allein ein wirtschaftlicher Erfolg erzielt wird, wieder in die einzelnen Zellen des Betriebes hineingetragen werden.

Ein Werkstattleiter, der mit seiner Gruppe am Ergebnis seiner Arbeit beteiligt ist, wird daran gehen, seinen Bereich systematisch nach Verlustquellen abzusuchen, um dadurch zu niedrigeren Gestehungskosten und einem höheren Ergebnis zu gelangen. Er wird dabei finden, daß er mit einer Hilfskraft auskommt, um das Material vom Lager in die Werkstatt zu schaffen und nicht deren zwei braucht wie bisher, er wird versuchen, die Arbeitsunterbrüche, die immer wieder entstehen durch unzumutbare Maschinenbehandlung, zu vermeiden und durch bessere Verteilung der Arbeit die Flaschenhälse in der Fertigung zu überwinden.

Aber nicht nur der Chef einer Gruppe, sondern jedes einzelne Glied gewinnt eine ganz andere Einstellung, nicht nur zu seiner eigenen, sondern vor allem auch zur Gruppenarbeit. Wenn einer darauf warten muß, bis sein Kamerad seine Arbeit vollendet hat, um sie ihm weiterzugeben, wird er nicht unbeschäftigt herumste-

¹⁴⁵ Schmalenbach, a. a. O., S. 48.

hen, bis es so weit ist, sondern er wird seinem Kameraden behilflich sein.

«Wenn der Mann, der den Sohlenrand aufschneidet, es nicht ordentlich tut, kann der nächste die Sohle nicht richtig annähen, der Gummierer sie nicht ordentlich kleben und der vierte sie nicht richtig zuklappen. Durch eine solche Arbeit hindern wir einer den andern¹⁴⁶.»

Während bei einer vollständig individuellen Entlohnung es dem einzelnen gleichgültig ist, wie sein Kamerad mit der Arbeit fertig wird, ist im Augenblick, da das Gruppenergebnis die Grundlage der Entlohnung bildet, jeder daran interessiert, daß auch die andern möglichst gut und schnell arbeiten.

Damit sich aber in einer Werkstatt unternehmerisches, initiatives Handeln beim Chef und bei den Mitarbeitern entwickeln können, ist es notwendig, daß den einzelnen Gruppen ein möglichst großer Raum zur Selbstentscheidung eingeräumt wird. Entlohnung auf Grund des Gruppenergebnisses und weitgehende Selbstverwaltung der Werkstätten gehören demnach notwendig zusammen. Verantwortung bedingt Autorität und umgekehrt. «On ne conçoit pas l'autorité sans responsabilité, c'est-à-dire sans une sanction qui accompagne l'exercice du pouvoir. La responsabilité est un corollaire de l'autorité, sa conséquence naturelle, sa contrepartie nécessaire. Partout où une autorité s'exerce, une responsabilité prend naissance. Le besoin de sanction, qui a sa source dans le sentiment de justice, est confirmé et accru par cette considération que, dans l'intérêt général, il faut encourager les actions utiles et décourager les autres¹⁴⁷.

Ulrich sieht zu Recht einen der größten Fehler im organisatorischen Aufbau in der mangelnden Übereinstimmung zwischen Umfang der Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung¹⁴⁸.

Diese Forderung erfüllt die autonome Werkstatt, indem sie für die Aufgabe, die sie von der Unternehmung übernimmt, voll verantwortlich, in der Gestaltung aber vollständig frei ist. Die volle Verantwortung wird dadurch verschärft, daß eine Fehlleistung nicht nur eine Rüge seitens der Unternehmung zur Folge hat,

¹⁴⁶ Cekota, Thomas Bata, Wort und Tat, Zlin 1936, S. 48.

¹⁴⁷ Fayol, a. a. O., S. 22.

¹⁴⁸ Ulrich, a. a. O., S. 175.

sondern sich niederschlägt in einem wirtschaftlichen Verlust der Gruppe. Andererseits hat aber auch jeder die Möglichkeit, durch einen erhöhten Einsatz seiner körperlichen und vor allem auch seiner geistigen Kräfte seine wirtschaftliche Lage zu verbessern.

Damit ist die Beziehung zu den Gesetzen der Wirtschaft wieder hergestellt, zum Vorteil des Ganzen und auch zum Wohl jedes einzelnen.

Wenn wir die Darlegungen über den Zweck der Selbstverwaltung kurz zusammenfassen, so können wir sagen, daß sie ihr Ziel, die Erhöhung der Intensität der Arbeit, auf drei Wegen zu erreichen sucht. Einmal schafft sie die Möglichkeit, daß jeder Mensch alle seine Kräfte in Freiheit entfalten kann und nicht durch Vorschriften und Anweisungen in seiner Initiative und in seiner schöpferischen Gestaltung beschränkt wird. Dann sucht sie den Arbeitswillen und den Willen, die geschaffenen Möglichkeiten auch zu verwerten, anzuregen, indem sie Arbeitsbedingungen und eine Betriebsatmosphäre schafft, die dem Arbeiter bis zu einem gewissen Grade die Freude an der Arbeit wieder zurückbringen können. Schließlich bietet sie einen Anreiz zur Arbeitsleistung, indem sie den Arbeiter unmittelbar am eigenen Leistungsergebnis oder am Ergebnis einer kleinen Gruppe teilhaben läßt, womit der Lohn nicht mehr eine willkürlich festgesetzte Größe ist, sondern als Grundlage ein Ergebnis erhält, das letztlich durch den Markt bestimmt wird und eine durch genaue Berechnung ermittelte, gerechte Gegenleistung für die aufgewendete Arbeit darstellt. Da unsere Aufgabe in diesem Abschnitt darin bestand, den Zweck der Selbstverwaltung aufzuzeigen, haben wir es absichtlich unterlassen, auch auf die Nachteile der Methoden, deren sich die Selbstverwaltung bedient, hinzuweisen. Dies zu tun werden wir später bei der kritischen Beleuchtung der verschiedenen Versuche, die mit der dezentralistischen Verwaltungsmethode gemacht wurden, noch Gelegenheit haben. Hier ging es uns nur darum, die Unzulänglichkeiten der gegenwärtigen Ordnung und die Gründe aufzuzeigen, die Reformen in verschiedener Hinsicht als notwendig erscheinen lassen.

Nachdem wir jetzt wissen, was die Selbstverantwortung will, fragen wir uns nun, wie sie ihre Ziele zu verwirklichen versucht. Wir wenden uns deshalb im folgenden einer kritischen Betrachtung

tung einiger der wichtigsten Vorschläge zu, die in dieser Richtung gemacht wurden. In der Praxis verwirklichte Lösungen sind am besten dazu geeignet, uns die Möglichkeiten und Grenzen aufzuzeigen, die für die Selbstverwaltung bestehen.

Die Verwirklichung der Selbstverwaltung

I. Die Selbstverwaltung in Literatur und Praxis

1. Ursprung und Geschichte der Selbstverwaltung

a) Der Tatbestand

Über den Tatbestand, den wir mit Selbstverwaltung umschrieben haben, besteht in der Literatur kein einheitlicher Begriff. Das kommt daher, daß einerseits das Prinzip der Selbstverwaltung in der Praxis in sehr verschiedenartiger Gestalt verwirklicht wurde, wobei die einzelnen Erscheinungsformen auch verschiedene Bezeichnungen erhielten, und daß anderseits der Tatbestand der Selbstverwaltung unter zwei Gesichtspunkten betrachtet werden kann, einmal als eine Art der Arbeitsausführung und dann als eine Art der Entlohnung.

Schloß betrachtet die Selbstverwaltung unter dem ersten Gesichtspunkt und bezeichnet sie als genossenschaftliche Arbeit, die er wie folgt umschreibt¹: «Die genossenschaftliche Arbeit ist (ohne Unterschied, ob sie durch Werklohn, durch Stücklohn oder durch irgendeinen Progressivlohn vergütet wird) durch folgende Merkmale gekennzeichnet: 1. Die Mitglieder der genossenschaftlichen Gruppe verbinden sich aus freiem Entschluß, und sie bestimmen selbst, wie viele und welche Personen die Gruppe bilden sollen. 2. Die vereinigten Arbeiter wählen den Vormann selbst aus ihrer eigenen Mitte. 3. Sie vereinbaren die Verteilung des Kollektivlohnes unter sich nach einem für gerecht und billig erachteten Maßstab.»

Danty geht von der Entlohnung aus und bezeichnet den Tatbestand der Selbstverwaltung mit «*rémunération par équipes autonomes*.» Er definiert sie wie folgt²: «Ce système de rémunération consiste essentiellement en une division de l'entreprise en éléments homogènes se comportant comme de sous-traitants de

¹ Schloß-Bernhard, a. a. O., S. 141.

² Danty, a. a. O., S. 181.

l'entreprise. L'équipe ainsi constituée jouit d'une autonomie financière plus ou moins complète suivant les cas et dispose des éléments nécessaires pour calculer le bénéfice qu'elle réalise, par rapport à un budget prévisionnel donné.

Ce bénéfice est réparti entre les différents membres de l'équipe suivant certaines règles précises, et vient s'ajouter au salaire de base de chaque ouvrier.»

Die Wiedergabe dieser beiden Definitionen hat den Zweck, uns noch einmal die Hauptmerkmale der Selbstverwaltung, die wir im vorhergehenden Abschnitt herausarbeiteten, in Erinnerung zu rufen. Selbstverwaltung ist ja für uns vorderhand noch nichts Eindeutiges, Konkretes, sondern ein bloßes Prinzip, und unsere Aufgabe besteht gerade darin, zu untersuchen, in welcher konkreten Gestalt sich dieses Prinzip bei der Organisation einer Unternehmung verwirklichen läßt. Um in dieser Hinsicht die notwendigen Erfahrungen zu gewinnen, befassen wir uns im folgenden mit den Versuchen, die in der Praxis mit dem Selbstverwaltungsprinzip schon gemacht und den Gedanken, die von seinen Vertretern in der Literatur geäußert wurden. Bevor wir uns aber dieser Aufgabe zuwenden, wollen wir den von Schloß sehr weit gefaßten Begriff der «genossenschaftlichen Arbeit» noch etwas näher beleuchten und die uns interessierende Art der Genossenschaftsarbeit gegenüber den verschiedenen anderen unter diesem Begriff verstandenen Erscheinungsformen abgrenzen. Wir halten uns dabei weitgehend an die Ausführungen von Fauquet, der sich sehr eingehend mit der genossenschaftlichen Arbeit befaßt³. Da das Selbstverwaltungsprinzip fast ausschließlich in Frankreich eine größere Verbreitung erfuhr, fehlt eine entsprechende deutsche Terminologie. Um uns nicht sinnstörender Übersetzungen schuldig zu machen, werden wir uns weitgehend an die französischen Begriffe halten.

Bei den Produktionsgenossenschaften können wir unterscheiden zwischen solchen, die über eigenes Kapital verfügen und solchen, die keines besitzen. Die ersteren, die als selbständige Unternehmungen auftreten und auf deren Nachteile und Unzulänglich-

³ Fauquet, *Diversité et classification des institutions coopératives*, in: *Revue internationale du travail*, Bd. 39, April 1939, S. 475.

Fauquet, *L'organisation du travail par équipes coopératives*, Basel 1943.

keiten wir schon früher hingewiesen haben, sind die eigentlichen Produktivgenossenschaften, während wir die anderen, die «coopératives de travail» oder «coopératives de main-d'œuvre» Arbeitsgenossenschaften nennen können.

Die Arbeitsgenossenschaften können nun wiederum in zwei Formen auftreten. Entweder sind sie trotz des Fehlens von Kapitalbesitz unabhängig, dies ist dann der Fall, wenn sie Arbeiten übernehmen, die nur Hand-, aber keine Maschinenarbeit erfordern — solche «coopératives de main-d'œuvre» finden wir deshalb vor allem im Baugewerbe — oder dann sind sie unselbständig und Bestandteile einer Unternehmung, für welche Erscheinung wir die Begriffe «équipes coopératives», «sous-entreprises ouvrières» oder — unter dem Gesichtspunkt der Entlohnung gesehen — «commandites d'atelier» finden.

Diese Erscheinungsform, bei der eine Gruppe von Arbeitern auf Grund eines Vertrages die gemeinsame Verantwortung für die Ausführung einer Arbeit übernimmt und für deren vorschriftsgemäße Erledigung sie eine zum vornherein festgesetzte Summe erhält, die sie unter ihre Glieder aufteilt, ist es, deren Ursprung und Geschichte uns im folgenden beschäftigen wird.

Wie bei allen Erscheinungen des Wirtschaftslebens, können wir auch bei der Selbstverwaltung zwei Entwicklungen unterscheiden, nämlich diejenige der Idee und diejenige ihrer praktischen Auswirkungen.

Wir wollen uns auch bei den folgenden Ausführungen an diese Unterscheidung halten und die Geschichte des Dogmas und jene seiner Verwirklichungen getrennt betrachten.

b) Die Entwicklung des Selbstverwaltungsprinzipes

Es ist nicht uninteressant, festzustellen, daß zu einer Zeit, da die Großunternehmungen noch in ihren allerersten Anfängen steckten, der bedeutendste Staatsmann der französischen Revolution, Mirabeau, sich schon mit den sozialen und wirtschaftlichen Nachteilen der Großindustrie auseinandersetzte und dabei die Forderung aufstellte, durch Vermehrung der Kleinbetriebe den Unzulänglichkeiten des Großbetriebes zu begegnen. In seiner Schrift «Essai sur la monarchie prussienne» findet sich der Ausdruck «entreprises séparées», in welchen er, mittels einer Wieder-

geburt der handwerklichen Gesinnung, das soziale Gleichgewicht zu finden hoffte⁴. Eine konkrete Lösung enthalten indessen die Ausführungen Mirabeaus nicht, und er dachte wohl auch viel weniger an die Aufspaltung einer großen Unternehmung in einzelne Werkstätten, als vielmehr an die Aufrechterhaltung kleiner Handwerksbetriebe.

Ungefähr zur gleichen Zeit befaßte sich in Deutschland der preußische Staatsmann Freiherr von Stein (1757—1831) mit dem Gedanken der Selbstverwaltung, allerdings nicht auf dem Gebiete der Industrie, sondern auf dem Gebiet des Staatswesens. Er erkannte schon sehr früh einerseits die Gefahren der Bürokratie und andererseits die Möglichkeit, durch Gewährung einer weitgehenden Autonomie, die geistigen Kräfte der unteren Beamten zu wecken und sie dem Ganzen dienstbar zu machen.

Ein halbes Jahrhundert nach Mirabeau wurde der Gedanke der dezentralen Betriebsführung durch Godin (1817—1888), einen Schüler von Fourier, wieder aufgenommen. Er begnügte sich nicht mehr mit einer theoretischen Begründung seiner Auffassung, sondern versuchte an einem lebendigen Beispiel die Gültigkeit und Lebensnähe seiner Gedanken aufzuzeigen.

Im Jahre 1846 gründete er in Guise eine Ofenfabrik, die in jeder Richtung den damals bekannten Anforderungen der arbeitsteiligen Leistungserstellung entsprach. Er gab sich damit aber nicht zufrieden, sondern suchte nach Mitteln und Wegen, um auch die Initiative der Arbeiter zu entwickeln. Dies wünschte er aus zwei Gründen zu tun: einmal weil er wußte, daß es zur Erhaltung seiner Unternehmung notwendig war, daß alle verfügbaren Kräfte voll ausgenutzt wurden, dann aber auch, weil er wünschte, daß sich die Arbeiter am Gedeihen der Unternehmung interessierten. In der weiteren Erkenntnis, daß der arbeitende Mensch nach Freiheit und Unabhängigkeit strebt, ging Godin daran, seine Unternehmung einer genauen Analyse zu unterziehen, um sie in ihre natürlichen Zellen aufzuteilen. Er kam dabei im ganzen auf 116 «services élémentaires», die voneinander sauber unterschieden werden konnten. Daraus machte er selbständige Arbeitsgruppen und übertrug ihnen die Aufgabe, die weitere Ausgestaltung und Vervollkommnung ihrer Organisation selbst an die Hand zu neh-

⁴ Mirabeau, 4 Bände, London 1788.

men. Damit gab er seinen Untergebenen, die bis dahin nur ausführende Organe gewesen waren, Verantwortung und die Möglichkeit, ihre Arbeit frei zu gestalten⁵.

Während Godin durch die Unterteilung seiner Unternehmung in «sous-entreprises» als der eigentliche Begründer der dezentralistischen Verwaltungsmethode in der Industrie betrachtet werden kann, unterließ er es, auf dem Gebiete der Entlohnung die notwendige Korrelation zur Autonomie in der Arbeitsgestaltung zu schaffen. Da er wohl die Mittel noch nicht kannte, das Ergebnis der einzelnen Arbeitsgruppen gesondert festzustellen, begnügte er sich mit einer allgemeinen Gewinnbeteiligung, die dann in keinem unmittelbaren und gerechten Verhältnis zur Arbeit der Gruppe stand. Sein System krankte demnach an der mangelnden Übereinstimmung von Kompetenz, Verantwortung und Belohnung, oder wie Fayol sich ausdrückt «autorité — responsabilité — sanction (récompense ou pénalité)»⁶.

In dieser Beziehung einen Schritt weiter ging Coste, der seine Gedanken zwei Jahrzehnte nach Godin veröffentlichte⁷. Er schreibt: «Le vrai problème, à mon avis, c'est de faire au travailleur son petit lot propre dans le domaine de chaque industrie, de bien délimiter sa fonction, de marier sa personne à la matière ou ou à l'outillage qu'on lui confie, de préciser sa responsabilité, et, par là même, d'intéresser son amour propre et de spécialiser son bénéfice.

Il faudrait alors, pour chaque établissement, créer autant de groupes qu'il y a de spécialités d'affaires dans le magasin ou de tâches distinctes dans la fabrique; mettre chaque groupe sous le commandement d'un chef de service responsable qui, tout en restant soumis au contrôle du patron, conservât son initiative et fût le répartiteur de son budget, l'administrateur de son matériel, le modérateur de la dépense en proportion du chiffre des affaires.

En fin d'année, les économies réalisées par un service sur son budget présumé constitueront son bénéfice, à partager avec le patron dans une proportion convenue.»

⁵ Godin, *Solutions sociales*, Paris 1871.

⁶ Fayol, a. a. O., S. 21.

⁷ Coste, *Les conditions sociales du bonheur et de la force*, Alcan, 1885.

Damit waren eigentlich alle wesentlichen Forderungen des Selbstverwaltungsprinzips ausgesprochen, so wie sie grundsätzlich auch noch von den heutigen Vertretern der Selbstverwaltung gestellt werden.

In der Folge befaßten sich noch verschiedene Autoren mit dem Problem der autonomen Arbeitsabteilungen, ohne indessen viel Neues zum bereits Bekannten beizutragen. Erst in der neueren Zeit, seit dem Ende der Zwanzigerjahre, hat die theoretische Erörterung dieser Fragen, wohl vor allem unter dem Einfluß der Verwirklichung des Selbstverwaltungsprinzips bei Bata, wieder neuen Aufschwung erhalten. Dabei wurden die bekannten Gedanken weiterentwickelt und vor allem die Frage nach der genauen Feststellung der Ergebnisse der einzelnen Gruppen besondere Beachtung geschenkt, in der richtigen Erkenntnis, daß von der Genauigkeit der Meßmethoden die Möglichkeit oder Unmöglichkeit der Selbstverwaltung abhängt. Bevor wir uns aber mit den neueren Darlegungen befassen, möchten wir noch darauf hinweisen, daß in einem gewissen Sinn auch Fayol als ein Vertreter des Selbstverwaltungsgedankens betrachtet werden kann.

Jedenfalls steht er mit seinen Verwaltungsprinzipien der «*autorité*» und der «*initiative*» auf dem Standpunkt, daß jedem einzelnen ein möglichst großer Raum zur Selbstentscheidung eingeräumt werden soll. Er betrachtet die Initiative — «*la liberté de proposer et celle d'exécuter*» — als eine der stärksten Triebfedern der menschlichen Tätigkeit, weshalb er auch die Forderung aufstellt: «*Aussi faut-il encourager et développer le plus possible cette faculté*⁸.» Auch gegenüber der Gewinnbeteiligung nimmt er im Prinzip keine ablehnende Stellung ein, da sie den Eifer der Arbeiter und vor allem der Meister anrege. Hingegen seien die heute gebräuchlichen Formen ungenügend und zur Anwendung nicht zu empfehlen. Die größte Schwierigkeit liege in der Auffindung der richtigen Beteiligungsformel⁹.

Kitzke, ein Kritiker der französischen Verwaltungslehre, erblickt ihr erstes Axiom in der Aufgabe, die willensmäßige Einsatzbereitschaft zum betrieblichen sozialen Leben in jedem einzelnen Angehörigen des Sozialgebildes anzuregen, zu entwickeln und zu

⁸ Fayol, a. a. O., S. 44.

⁹ Fayol, a. a. O., S. 32.

fördern, was mit Hilfe einer geeigneten Verteilung von Initiative, Verantwortung und Autorität¹⁰.

Weitere Vertreter des Selbstverwaltungsgedankens finden wir in dem französischen Ingenieur Marcel de Coninck, dem amerikanischen Vizepräsidenten der internationalen Telephon- und Telegraphengesellschaft Malcolm C. Rorty und dem Deutschen Neumeyer, der sich nun vornehmlich der Verbesserung des Rechnungswesens zur Erfassung der einzelnen Betriebsergebnisse zuwendet.

In Frankreich schlossen sich die Befürworter der genossenschaftlichen Arbeit in unserem Sinn in zwei Vereinigungen zusammen. Im Jahre 1924 gründeten Dubreuil, Maraun und der ehemalige Vorsteher der Abteilung für Genossenschaftswesen beim Internationalen Arbeitsamt, Fauquet, die «Association pour le développement des contrats coopératifs de travail» und 1941 schuf der «centre des jeunes patrons» in Paris die «Société d'études et d'applications de méthodes nouvelles de rémunération du travail», als deren Vizepräsidenten Dubreuil und Rimailho gewählt wurden¹¹. Diese beiden sind heute die führenden Köpfe der Bewegung, die sich für die Verwirklichung des Selbstverwaltungsprinzips einsetzt. Wenn wir den heutigen Stand dieser Lehre kennenlernen wollen, so genügt es deshalb, daß wir uns mit den Schriften dieser beiden Franzosen auseinandersetzen, was wir im nächsten Abschnitt auch tun werden. Vorher wollen wir uns aber fragen, in welchem Ausmaß und in welchen Formen der Gedanke der Selbstverwaltung in der Praxis verwertet wurde und wie er sich bewährte.

c) Die Verwirklichung in der Praxis

Als die ältesten in der Literatur behandelten genossenschaftlichen Arbeitsgruppen führt Dubreuil die russischen «artels» an, die schon zu Beginn des 9. Jahrhunderts verbreitet waren und bis in die heutige Zeit hinein auf den meisten Gebieten des Wirtschaftslebens Verwendung fanden. So bestanden solche Artels zum Beispiel auch unter Hotelangestellten, die Arbeiten zu festgesetz-

¹⁰ Kitzke, a. a. O., S. 174.

¹¹ Maire, a. a. O., S. 328.

ten Bedingungen übernahmen und den Verdienst nach festen Regeln untereinander verteilten¹².

Schloß¹³ nennt eine Reihe von Beispielen von genossenschaftlicher Arbeit in England. Das System fand vor allem Anwendung in den Kohlengruben, «wo die Arbeiten auf einer Auktion an diejenigen Arbeitergruppen vergeben wurden, die den niedrigsten Preis forderten.»

Ähnliche Entlohnungsmethoden fanden auch Anwendung in belgischen Kohlengruben. «In diesen Bergwerken wird der größte Teil der Jahresarbeit, wie auch der Betrieb von Maschinen, die Reparaturen und die Besorgung des Materials, im Kontrakt vergeben. Jedes Risiko, das mit der Arbeit, die in ihrem Umfang sehr schwankt, verbunden ist, wird von den Arbeitern getragen. Die bisherige Erfahrung hat gezeigt, daß Leistung und Gegenleistung sich schließlich ungefähr deckten. Überdies lassen die Gewinne, welche die genossenschaftlichen Kontraktoren machen, erkennen, daß der erwartete Erfolg eingetroffen ist. Sie haben tatsächlich Kontrakte unterschrieben, die bis 40% Preisermäßigungen zugunsten der Gesellschaften enthielten. Wenn sich trotzdem die Arbeitslöhne nicht vermindert haben, so muß es daran liegen, daß die Bergleute intensiver gearbeitet oder das Arbeitsverfahren verbessert haben, wodurch sie das Bestreben ihrer Vorgesetzten, das die Verbesserung der Werkzeuge bezweckte, unterstützten¹⁴.» Aber auch auf anderen Gebieten, so vor allem im Maschinenbau, wurde die genossenschaftliche Arbeit, teils mit großem Erfolg, angewendet.

Trotz dieser zahlreichen Versuche in Belgien, England und Neuseeland¹⁵, ist das System der «équipes coopératives» doch bis heute eine vornehmlich französische Angelegenheit geblieben. Hier nahm es im Buchdruckgewerbe unter der Bezeichnung «commandites» seinen Anfang, worauf es auch längere Zeit beschränkt blieb. Ursprünglich fand hier das Akkordmeister- oder Zwischenmeistersystem Anwendung, das aber wegen der Ausbeutung der Arbeiter durch die Meister zu schweren Konflikten Anlaß gab.

¹² Apostol, *L'artel et la coopération en Russie*, Paris 1899, zitiert bei Dubreuil, *A chacun sa chance*, a. a. O., S. 150.

¹³ Schloß-Bernhard, a. a. O., S. 141 ff.

¹⁴ Schloß-Bernhard, a. a. O., S. 144.

¹⁵ Dubreuil, *A chacun sa chance*, a. a. O., S. 298.

Diese Konflikte führten 1853 zur Gründung der ersten Arbeitskommandite, die infolge der Ablehnung seitens der Unternehmer und infolge starker Zurückhaltung der Arbeiter sowie ihrer Organisationen sich nur langsam ausbreitete¹⁶.

Im Jahre 1899 arbeiteten aber bereits 34 Tageszeitungen unter dem Kommanditsystem. Ihre Zahl ging dann in der Folge wieder zurück, und 1925 waren es nach einer Zusammenstellung von Maraux noch acht Druckereibetriebe, die das Kommanditsystem anwandten, wobei die wichtigste Unternehmung die «Imprimerie Nationale» war¹⁷.

«Bei den ‚commandites‘ im Druckereigewerbe übernimmt eine nach dem Willen der Arbeiter aus der Belegschaft entstandene Arbeitsgruppe mit einem gewählten Vorarbeiter oder Werkmeister, beziehungsweise eine durch einen Werkmeister zusammengestellte Arbeitsgruppe die Aufträge zu festen Bedingungen bezüglich Ort und Preis der Ausführung, die unter gemeinsamer Verantwortlichkeit der Beteiligten besorgt wird. Dabei werden je nach der Lohnform, unter der die Arbeit geschieht — gleicher Lohn, Leistungslohn, zugunsten der Minderleistungsfähigen abgebrochener Leistungslohn — unterschieden die ‚commandite égalitaire‘, die ‚commandite au prorata‘ und die ‚commandite mixte‘¹⁸.»

«Sans rompre l'unité de la direction commerciale et financière des entreprises, la commandite substitue aux rapports de subordination des liens contractuels. Elle constitue en un sens particulier, par les fonctions qu'elle attribue aux équipes, une participation ouvrière à la gestion. Toutefois, il s'agit dans ce cas non pas d'une influence partielle sur la direction d'ensemble, mais de la gestion totale de parties de l'entreprise¹⁹.»

Ein der Arbeitskommandite ähnliches System besteht nach Landauer²⁰ seit 1910 unter der Bezeichnung «méthode de petits patrons» in der Automobilfabrik von Lucien Rosengart in Neuilly-sur-Seine bei Paris.

¹⁶ Geck, a. a. O., S. 49.

¹⁷ Maraux, Les commandites, associations de travail dans l'atelier patronal, Revue internationale du travail, nov. 1925.

¹⁸ Geck, a. a. O., S. 50.

¹⁹ Maraux, a. a. O., S. 693.

²⁰ Landauer, L'œuvre de Thomas Bata, Paris 1933, S. 16.

Neben den «commandites», die, wie wir gesehen haben, vornehmlich im Druckereigewerbe verbreitet sind und die der Definition der genossenschaftlichen Arbeit von Schloß entsprechen, gibt es nun in den verschiedensten Industriezweigen noch zahlreiche «équipes coopératives», die sich von den «commandites» dadurch unterscheiden, daß der Chef der Gruppe nicht durch diese selbst, sondern durch den Leiter der Unternehmung bestellt wird. Diese Erscheinungsform nennt ein Bericht des Internationalen Arbeitsamtes, im Gegensatz zu den «commandites», «groupes commanditaires»²¹.

Sie sind nun schon bedeutend enger mit der Unternehmung verknüpft, was wohl auch der Grund für ihre größere Verbreitung sein dürfte. Nach Erhebungen des Internationalen Arbeitsamtes bestehen solche Organisationen in Hutfabriken, in einer Gerberei, in einer Möbelfabrik, in Bauunternehmungen sowie in verschiedenen Unternehmungen der Metallindustrie. Die meisten dieser Beispiele wurden von verschiedenen Autoren eingehend behandelt, vor allem durch Fauquet, Dubreuil und Maire²², uns ist es indessen nicht möglich, diese Beispiele hier näher darzustellen. Interessant ist hingegen, zu erfahren, was für Ergebnisse die Erhebungen des französischen Arbeitsministeriums über die Meinungen von Industriellen und Arbeitern bezüglich der «travail en commandite» ergaben.

Während die Industriellen, die dieses System nicht verwirklicht hatten, ihm auch feindlich gesinnt waren, hatten die Unternehmungsleiter, die in ihren Werken nach dem Selbstverwaltungsprinzip arbeiteten, eine ganz andere Auffassung. Einige stellten keine besonderen Vorteile aber auch keine Nachteile fest, die meisten aber waren von den Wirkungen des Systems sehr befriedigt. Die gemachten Erfahrungen gibt die Studie in einer Zusammenfassung wieder. Sie lautet gekürzt und übersetzt wie folgt²³:

Die «commandite» enthebt den Unternehmer aller Sorge bezüglich der Rekrutierung des Personals.

²¹ B. I. T., La rationalisation dans ses rapports avec certaines formes de travail associé, Etudes et Documents, Série B, No. 18, p. 361.

²² Fauquet, L'organisation . . . , a. a. O., S. 9 ff.

Dubreuil, A chacun sa chance, a. a. O., S. 142 ff.

Maire, a. a. O., S. 427 ff.

²³ B. I. T., a. a. O., S. 364.

Ebenso entlastet die «commandite» den Leiter der Unternehmung zu einem gewissen Teil wenigstens der Kontrolle der Arbeit, ohne daß seine Autorität darunter leiden würde.

Der Unternehmer hat alle Freiheit in der Leitung seiner Unternehmung, er bleibt der alleinige Meister und hat jederzeit die Möglichkeit, die Arbeit «en commandite» wieder aufzuheben, sobald sich nachteilige Wirkungen zeigen würden.

Die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind sehr erleichtert, immer korrekt, oft freundschaftlich.

Die Disziplin in den Werkstätten ist vorzüglich, weil sie von den Arbeitern leichter getragen wird und weil sie verstehen, daß eine schlechte Disziplin die Ergiebigkeit und damit auch ihr Einkommen schmälert.

Die Löhne haben sich in der Tat merklich erhöht, die «commandites» liefern ein Maximum an Arbeit in einem Minimum an Zeit. Das kommt erstens daher, daß der Arbeiter einen Platz einnimmt, der ihm von der Gruppe zugewiesen wurde, unter genauer Kenntnis seiner Fähigkeiten, und zweitens, daß durch die bestehende Solidarität jeder auch an der Arbeit seiner Kameraden interessiert ist. Dadurch entsteht ein beachtlicher Wettstreit innerhalb der Gruppe und eine gegenseitige Kontrolle, die sich günstig auf die Produktion auswirkt.

Zwei Leiter von Buchdruckereien äußerten sich wie folgt: «Wir haben allen Grund, uns zur Einführung der ‚travail en commandite‘ zu gratulieren. Die Ergiebigkeit ist um 50% gestiegen, die Arbeit wird sorgfältiger ausgeführt, die Arbeiter erledigen ihre Aufgabe methodischer, um jeden Zeitverlust zu vermeiden. Nachteil: Wenn der Leiter der Gruppe kein Mann mit starker Faust ist, machen die Arbeiter, was sie wollen. Um dies zu vermeiden, haben wir den Gruppenleiter selbst gewählt, und dieser darf nicht ohne unsere Zustimmung gewechselt werden.»

Zwei andere Unternehmer machen ebenfalls auf die Notwendigkeit einer starken Leitung für den Erfolg der «commandite» aufmerksam, indessen sind sie der Ansicht, daß dieser Mann auch von den Arbeitern gewählt werden könne.

Die Arbeiter, die nach ihrer Meinung über die «commandite» gefragt wurden, haben sich in zustimmendem Sinn dazu geäußert. Ebenso verschiedene Gewerkschaften.

Eine besondere Ausgestaltung erfuhr das Selbstverwaltungsprinzip schließlich noch in den «contrats d'entreprise», denen zufolge der Betriebsleiter die Ausführung bestimmter Arbeiten einer Gruppe überträgt, die sich aus einem Gruppenführer (chef d'entreprise) und seinen Mitarbeitern (membres ou participants) zusammensetzt. Die Unternehmung überläßt der Gruppe die Benutzung der Räumlichkeiten, des Materials und der Werkzeuge und liefert nach vertraglich festgesetzten Bedingungen die Rohstoffe, den Strom, das Gas sowie die übrigen zur Arbeitsausführung notwendigen Hilfsmittel. Diese Arbeiten sind Gegenstand von regelmäßigen Aufträgen, auf der Grundlage von Preisen, die zum voraus zwischen der Unternehmung und der Gruppe festgelegt werden. Diese Preise dienen einerseits zur Preisstellung gegenüber der Kundschaft und anderseits zur Aufstellung der Arbeitsgruppenrechnung²⁴.

Der «contrat d'entreprise» findet sich nach Erhebungen der «union des industries métallurgiques et minières» verwirklicht in Unternehmungen der französischen Metallindustrie.

Da wir den «contrat d'entreprise» als die reifste Ausprägung des Selbstverwaltungsprinzips betrachten, geben wir im Anhang zu diesem Abschnitt den Wortlaut eines bestehenden Vertrages wieder. Unsere Ausführungen wären unvollständig, würden wir nicht in diesem Zusammenhang noch auf einen Versuch hinweisen, der in Amerika in der Lincoln Electric Company in Cleveland gemacht und von Lincoln, dem Präsidenten dieser Gesellschaft, in einem jüngst erschienenen Buch beschrieben wurde²⁵.

Lincoln nennt seine Methode «incentive System», das wir mit «aktiver Organisation» übersetzen können.

Es geht davon aus, daß in jedem Menschen ungenutzte Kräfte vorhanden sind, die freigemacht werden müssen. Der Mensch muß dazu gebracht werden, diese Kräfte zu entwickeln. Um dies zu erreichen, muß man ihn in Freiheit arbeiten lassen, ihm Verantwortung übertragen und streng nach Leistung entlohnen. Dazu kommt eine gerechte Verteilung des Leistungsergebnisses. Lincoln behauptet, daß er durch die Einführung der «aktiven Organisa-

²⁴ B. I. T., a. a. O., S. 365.

²⁵ Lincoln, Hauts salaires, bas prix de revient, Lincolns Incentive System, traduit par Renaud. Paris 1948.

tion», von der er selbst sagt, daß sie nicht als Rezept gegeben werden könne, sondern vielmehr eine Arbeitsphilosophie darstelle, eine Leistungssteigerung bis zu 90% zu verzeichnen hatte. Obgleich er nichts Näheres sagt über seine Arbeitsorganisation, so erkennen wir doch, daß sein Grundgedanke demjenigen der Selbstverwaltung fast vollständig entspricht.

Nachdem wir nun die verschiedenen Versuche, die im Laufe des letzten Jahrhunderts mit der dezentralen Betriebsführung gemacht wurden, dargestellt haben, bleibt uns noch die Behandlung jener Verwirklichung des Selbstverwaltungsgedankens übrig, die alle andern in ihrer Bedeutung überragt und die schlechthin als die Verkörperung des Selbstverwaltungsprinzips betrachtet wird, die Organisation der Bata-Unternehmungen.

Bevor wir uns aber dem «Bata-System» zuwenden, befassen wir uns im folgenden Abschnitt mit den Gedanken und Postulaten von Dubreuil und Rimailho, die als die beiden wichtigsten Vertreter der Selbstverwaltungsschule angesehen werden können. Wenn wir die Idee und das Prinzip der Selbstverwaltung kennengelernt haben, soll uns dann die Betrachtung der Bata-Organisation zeigen, was wir von einer Verwirklichung dieser Gedanken im praktischen Leben zu erwarten haben.

d) Beispiel eines «contrat d'entreprise»²⁶

(Construction mécanique, usinage, montage et entretien; fonctionnement et entretien du service électrique)

Zwischen den Unterzeichneten, A., Unternehmungsleiter, einerseits, und B., Werkstätteleiter, anderseits, wurde folgendes vereinbart:

Gegenstand der Übereinkunft

Art. 1. — A übergibt B die Ausführung der mechanischen Konstruktion, des Maschinenbetriebes, der Montage und des Unterhaltes sowie die Ausführung der zum Betrieb und zum Unterhalt des elektrischen Dienstes notwendigen Hilfsarbeiten.

Art. 2. — Die Werkstätte setzt sich wie folgt zusammen: B, Werkstätteleiter, C, D, E..., Mitarbeiter.

Die Werkstätte untersteht der absoluten Autorität von B. Dieser ist allein berechtigt, mit der Direktion zu verhandeln, das Recht der andern ist streng beschränkt auf die Teilnahme am Gewinn, gemäß den später aufgeführten Bedingungen.

A hält sich das Recht vor, wenn er als nötig erachtet, die Zahl der Arbeiter der Werkstätte zu erhöhen, und zwar nur durch eine entsprechende Mitteilung

²⁶ B. I. T., Le travail associé, a. a. O., S. 367. (Bei der vorliegenden Wiedergabe handelt es sich um eine gekürzte Übersetzung.)

an B, ohne daß dieser oder seine Mitarbeiter einen Schaden geltend machen können.

Art. 3. — Die Werkstätte übernimmt alle Ausgaben für die direkte Überwachung und für die Hilfsarbeiten sowie die Arbeitskosten der Magaziner, der Dreher, der Schmiede, der Elektriker, der Handlanger, der Lehrlinge usw., ob diese Arbeiten für die Ausführung der Aufträge, für die Herstellung von Werkzeugen oder für den Unterhalt und Reparaturen Verwendung finden.

Die Werkstätte übernimmt auch alle Ausgaben für Hilfsmaterial.

Art. 4. — Die Unternehmung liefert zum Einstandspreis alle Rohstoffe und Halbfabrikate, die die Werkstätte umzuändern, zu verarbeiten oder zu montieren hat.

Diese Stücke werden durch die Unternehmung in die Werkstätten geliefert, die sie, nachdem die verlangten Arbeiten ausgeführt sind, auf den von der Unternehmung zur Verfügung gestellten Transportmitteln in die folgenden Werkstätten weitergibt. Die Unternehmung liefert ebenfalls auf Verlangen der Werkstätten das zur Herstellung der Werkzeuge nötige Metall, wogegen die durch die Werkzeugherstellung entstehenden Arbeitskosten zu Lasten der Werkstätte gehen. Das so entstandene Werkzeug bleibt ausschließlicher Besitz der Unternehmung.

Art. 5. — B hat für die Ausführung der Arbeiten, die den Gegenstand dieses Vertrages bilden, die freie Verfügung über sämtliches Mobiliar der Werkstätte, wobei dieses aber Eigentum der Unternehmung bleibt.

Von dem Mobiliar der Werkstätte muß beidseitig ein Inventar aufgenommen werden. Die Werkstätte ist verpflichtet, alles Material in gutem Zustande zu erhalten.

Der Strom für Licht und Kraft, die Kohle und das Gas werden der Werkstätte unentgeltlich zur Verfügung gestellt, unter der Bedingung wirtschaftlicher Verwendung.

Art. 6. — Die Unfallversicherung geht zu Lasten der Unternehmung.

Art. 7. — Die Sozial- und Familienzulagen werden weiterhin von der Unternehmung bezahlt.

Vereinbarungen über die Arbeitsausführung

Art. 8. — Alle Arbeiten, die für die Kundschaft oder für andere Abteilungen der Unternehmung ausgeführt werden, sind Gegenstand regelmäßiger Aufträge. Jeder Auftrag wird ausgeführt zu einem durch beide Vertragspartner zum voraus festgesetzten Preis.

Dieser Preis dient einerseits zur Preisstellung für die Kundschaft und anderseits zur Aufstellung der Werkstättenrechnung.

Zur Bestimmung dieses Übernahmepreises stellt die Unternehmung alle zur Ausführung der Aufträge notwendigen Unterlagen dem B zur Verfügung.

Wenn diese Preise einmal festgelegt und von beiden Vertragspartnern angenommen sind, läßt B die Arbeiten unter seiner Verantwortung ausführen. Er allein bestimmt die Zahl der Arbeiter, die er braucht, allerdings kann er sie nur nach einer Liste auswählen, die von der Unternehmungsleitung genehmigt wurde.

Die Arbeitszeiten und die Arbeitsbedingungen müssen den Vorschriften der Fabrikordnung entsprechen.

Wenn zwischen den beiden Vertragspartnern keine Einigung hinsichtlich Übernahmepreis zustande kommt, behält sich die Unternehmung das Recht vor, den Auftrag mit ihren eigenen Mitteln in den Räumen der Werkstätten auszuführen, ohne daß sich die Werkstätten dabei auf einen Schaden berufen könnten.

Art. 9. — Bevor B an die Ausführung des Auftrages herantritt, muß er sich vergewissern, daß die ihm gelieferten Stücke hinsichtlich Form und Größe den Bedingungen, nach denen er den Übernahmepreis festlegte, entsprechen. Falls es zwischen B und dem Lieferanten der Stücke zu Meinungsverschiedenheiten kommt, behält sich die Unternehmung das Recht vor, als Schiedsrichter zu walten.

Im Augenblick, da diese Stücke in Arbeit genommen worden sind, heißt das, daß sie von der Werkstatt als gut befunden wurden, sofern sich im Laufe der Bearbeitung nicht Mängel zeigen, die vorher nicht festgestellt werden konnten.

Die Arbeiten müssen der Unternehmung fristgemäß geliefert werden, im Falle einer durch die Werkstatt verschuldeten Verspätung übernimmt diese die der Unternehmung durch Dritte überbundenen Konventionalstrafen.

Wenn diese Verspätung zur Annullierung des Auftrages führt, übernimmt die Werkstatt alle ihr bis zu diesem Zeitpunkt entstandenen Arbeitskosten. Auch die vorher entstandenen Kosten müssen von der schuldigen Werkstatt getragen werden.

Die Verantwortung der Werkstatt fällt weg, wenn nachgewiesen werden kann, daß die Verspätung durch andere, von der Unternehmung verlangten Arbeiten verursacht wurde.

Die Verantwortung fällt ebenfalls weg, wenn es sich um «force majeure» handelt.

Art. 10. — Kein Werkstück darf die Werkstatt verlassen, ohne von der Kontrollabteilung geprüft worden zu sein. Wenn das Stück als unannehmbar bezeichnet wird, muß es von der Werkstatt auf ihre eigenen Kosten neu gemacht werden, indem der abgemachte Übernahmepreis nur für richtig ausgeführte Stücke gilt.

Im Falle der Rückweisung eines Stückes durch die Kontrollabteilung wird die Werkstatt auch mit den vorher entstandenen Kosten belastet.

Im Falle von Meinungsverschiedenheiten zwischen Werkstatt und Kontrollabteilung entscheidet die Unternehmungsleitung.

Wenn nach der Lieferung der Stücke an den Kunden von diesem eine Mängelrüge angestrengt wird, muß die Unternehmung entscheiden, ob diese Rüge gerechtfertigt ist. Wenn dies der Fall ist, wird analog den Bestimmungen des vorhergehenden Artikels verfahren.

Finanzielle Bestimmungen

Art. 11. — Die Werkstatt erhält die Löhne ihrer Arbeiter zweimal monatlich an den Zahltagen der Unternehmung. Zu diesem Zweck legt B dem Lohnbüro sein Lohnbuch zum Visum vor. Das Lohnbüro vergewissert sich, ob das Lohnbuch übereinstimmt mit dem Stand der Arbeiten. Wenn dies der Fall ist, wird eine bestimmte Lohnsumme als Vorauszahlung an die Werkstatt geleistet.

Art. 12. — Am Ende jedes Trimesters wird die Werkstättenrechnung unter Berücksichtigung der in diesem Zeitpunkt empfangenen und ausgeführten Aufträge nachgeführt.

Zu diesem Zweck werden die im Laufe des Trimesters durch die Unternehmung gemachten Vorauszahlungen der Werkstatt belastet. Gutgeschrieben wird ihr der Wert der ausgeführten Aufträge, berechnet auf Grund der vereinbarten Verrechnungspreise.

Dadurch wird ein provisorischer Saldo errechnet.

Art. 13. — Wenn der Saldo festgestellt worden ist, wird der Gewinn oder der Verlust auf die Arbeiter der Werkstatt verteilt, entsprechend den Arbeitsstunden der einzelnen, die multipliziert werden mit einem bestimmten, für die einzelnen unterschiedlichen Koeffizienten.

Daneben wird ein Garantiefonds der Werkstatt errichtet, an dem jedes Glied entsprechend seinem Koeffizienten beteiligt ist. Die einzelnen Koeffizienten können durch die Unternehmungsleitung geändert werden, wenn die Zahl der Arbeiter in der Werkstatt ändert.

Allgemeiner Unterhalt der Fabrik

Art. 14. — Im Prinzip ist der Unterhalt des Materials Sache der betreffenden Werkstätten.

Hingegen, wenn eine Werkstätte eine Reparatur zu machen hat, die sie nicht selbst ausführen kann, muß sie sich an B wenden. Dieser unterbreitet der Reparaturabteilung einen Bauanschlag, auf Grund dessen die Arbeit durch die Reparaturabteilung zu einem bestimmten Übernahmepreis übernommen wird.

Wenn es zwischen den beiden hinsichtlich Preis zu keiner Einigung kommt, waltet die Unternehmungsleitung als Schiedsrichter.

Die Kraftzentrale

Art. 15. — Diese Zentrale ist damit beauftragt, dafür zu sorgen, daß die Werkstätten regelmäßig mit Strom versorgt werden gegen ein globales Entgelt seitens der Unternehmung.

Alle Kosten, die ihr aus ihrer Aufgabe erwachsen, fallen zu ihren Lasten.

Bestimmungen über die Aufhebungen des Vertrages

Art. 16. — Aufhebung des Vertrages seitens eines oder mehrerer Glieder der Werkstätte.

Jedes Mitglied der Werkstätte, das auszutreten wünscht, kann dies tun unter Beachtung einer dreimonatigen Kündigungsfrist.

Die Unternehmungsleitung hat, unter Beachtung der gleichen Frist, das Recht, Arbeiter einer Werkstätte zu entlassen. Bei wichtigen Gründen, wenn durch das Verhalten eines Werkstattmitgliedes die gute Zusammenarbeit gestört wird, braucht sie sich an keine Frist zu halten.

Um die Buchhaltung zu vereinfachen, hat ein Arbeiter, der mitten in einer Abrechnungsperiode austritt, kein Recht mehr auf Gewinnbeteiligung.

Gemeinsame Aufhebung des Vertrages. Sie kann von beiden Vertragspartnern, unter Beachtung der eben erwähnten Vorschriften, vorgenommen werden.

2. Der heutige Stand der Idee der Selbstverwaltung

Wir haben schon früher festgestellt, daß der Gedanke der Selbstverwaltung in der Literatur heute vornehmlich von zwei Autoren vertreten wird, nämlich von Dubreuil und von Rimailho. Obgleich sich die beiden Franzosen in ihren Auffassungen weitgehend entsprechen, ist es doch zweckmäßig, sie getrennt zu behandeln, da der Rahmen, in dem sie sich mit dem Problem auseinandersetzen, ein verschiedener ist. Dies ist einmal bedingt durch die verschiedene berufliche Laufbahn der beiden Autoren. Während Dubreuil ursprünglich Metallarbeiter war, ist Rimailho Ingenieur und Offizier. Daraus ergibt sich zwangsläufig ein unterschiedlicher Standpunkt der Betrachtung. Dazu kommt, daß es Dubreuil vor allem darum geht, die Unzulänglichkeiten der heute noch üblichen Organisation der Arbeit darzustellen und mit der Selbstverwaltung das Mittel zu geben, diese Mißstände zu überwinden, ohne dabei sehr eingehend auf die eigentliche Ausgestaltung der autonomen Arbeitsabteilungen und deren Einordnung in

das Ganze der Betriebsorganisation einzutreten. Für Rimailho hingegen ist die Selbstverwaltung vor allem ein Organisationsproblem, und ihm geht es als Ingenieur mehr um die technischen Fragen, die bei der Verwirklichung des Selbstverwaltungsprinzips aufgeworfen werden.

Während Dubreuil die großen Zusammenhänge aufzeigt, befaßt sich Rimailho mit den Einzelheiten, wie sie sich in konkreter Gestalt dem Techniker stellen.

Dubreuil schreibt eine Arbeitsphilosophie, während Rimailho die Anweisungen gibt, wie sich diese Gedanken verwirklichen lassen. Diese Arbeitsteilung kommt besonders deutlich in dem von ihnen gemeinsam herausgegebenen Werk «Deux hommes parlent du travail» zum Ausdruck, auf das wir uns in unseren Ausführungen weitgehend stützen²⁷.

Durch diese verschiedene Behandlung ein und desselben Gedankens ergänzen sie sich aufs beste und lassen damit auch ihre Lehre als ein in sich abgeschlossenes Ganzes erscheinen.

Es ist uns in diesem Zusammenhang natürlich nicht möglich, auf alle Einzelheiten, vor allem in den Darlegungen Rimailhos, einzugehen. Wir müssen uns begnügen mit der Aufzeigung der wichtigsten Prinzipien, wie sie von beiden Autoren vertreten werden. Dies glauben wir am besten tun zu können, wenn wir ihre Gedankengänge getrennt nacheinander aufführen.

a) Dubreuil²⁸

Das Verhältnis zwischen Arbeiter und Unternehmer ist ein solches der Unterordnung und der Abhängigkeit. Darin liegt die Wurzel aller Unzulänglichkeiten, an denen die heutige Arbeit und Arbeitsgesinnung krankt. Sie kann nur gesunden, wenn es gelingt, an Stelle der gegenwärtigen Beziehungen solche kaufmännischer Natur zu setzen, wodurch der Arbeiter statt zum Untergebenen zum Kontrahenten des Unternehmers wird. Um dies zu erreichen,

²⁷ Dubreuil-Rimailho, *Deux hommes parlent du travail*, Paris 1939.

²⁸ Dubreuil, *Standards*, varis 1929.

A chacun sa chance, Paris 1935.

L'exemple de Bata, Paris 1936.

Le travail et la civilisation, Genève 1946.

Les conséquences sociales possibles du contrôle budgétaire, in: *Industrielle Organisation*, 1946, Nr. 4.

muß man vom allgemein gebräuchlichen Weg, alle Probleme immer «en bloc» lösen zu wollen (Gewinnbeteiligung, Mitspracherecht), ablassen und mit Descartes zur Methode der Analyse schreiten.

Jede Unternehmung von einer bestimmten Größe ist unterteilt in Abteilungen, die entsprechend den Gesetzen der Arbeitsteilung mit verschiedenen Aufgaben betraut sind. Wenn man die Unternehmung mit einer Art Kampffeld vergleicht, auf dem sich die Menschen organisieren, um für die Erreichung eines bestimmten Zieles zu kämpfen, so lassen sich vorerst einmal zwei Fronten unterscheiden, die äußere und die innere. Der Kampf an der äußeren Front, der vom Unternehmer, von der Einkaufs- und Verkaufsabteilung geführt wird, richtet sich gegen Konkurrenten, Lieferanten und Kunden, gegen den Markt, während der Kampf an der inneren Front zwei Ziele erstrebt, die Befriedigung des Kunden (Qualität) und die Herstellung des Produkts zum tiefstmöglichen Preis.

Durch eine kluge Kampfführung kann es der äußeren Front gelingen, Verkaufspreise zu erzielen, die über den Kosten liegen und damit Gewinne zu machen. Dies ist jedoch auch an der inneren Front möglich, obgleich der Ursprung des Gewinnes ein anderer ist und im allgemeinen auch nicht als solcher bezeichnet wird. Der Kampf richtet sich hier gegen die Kosten, die fortwährend gesenkt werden müssen, um damit die äußere Front zu unterstützen.

Es stellt sich nun die Frage, unter welchen Bedingungen jeder einzelne am ehesten bereit ist, diesen Kampf gegen die Kosten aufzunehmen.

Das Zeichen fortschrittlicher Entwicklung jedes Organismus ist die immer größere Differenzierung seiner Organe. So ist es bei den Lebewesen, wo sich die höher entwickelten Arten abheben von jenen, die eine unförmige Masse bilden und die Unterteilung der Organe noch nicht kennen, so ist es bei den Staatsgebilden und nicht weniger in der arbeitsteiligen Wirtschaft. Die Zellen der Unternehmungen hingegen sind noch toten Gliedern zu vergleichen, die ständig durch die Intervention der Zentrale künstlich belebt werden müssen, da ihnen die Möglichkeit zum Eigenleben fehlt. Deshalb muß die Analyse, die uns schon die Trennung der

inneren und äußeren Beziehungen brachte, weitergeführt werden an der innern Front, die ihrerseits nach Sektionen aufgespalten werden muß, innerhalb derer es bedeutend leichter sein wird, die Voraussetzungen für eine aktive Teilnahme am Kampf gegen die Kosten zu schaffen. Innerhalb dieser Zellen ist es möglich, die einzelnen Leistungen zu erfassen und entsprechend zu belohnen. «Les procédés du travail peuvent être l'occasion d'incessantes économies de toute sorte et notamment de temps, donc d'argent. De même que ces économies doivent être recherchées avec la collaboration intelligente des travailleurs eux-mêmes. Enfin que pour obtenir un déclenchement spontané de cette collaboration intelligente, il faut que le travailleur y puisse trouver un intérêt direct et loyalement calculé²⁹.»

Deshalb muß der technischen Unterteilung eine solche des Rechnungswesens entsprechen, dermaßen, daß jede Abteilung über eine so vollständige und getrennte Abrechnung verfügt, als ob sie eine selbständige Unternehmung darstellte. Das Rechnungswesen ist in der Tat ein wesentliches Element der dezentralen Arbeitsorganisation. Von der Möglichkeit, die Leistungen gerecht zu bemessen, hängt die Lebensfähigkeit des Systems ab. Jeder Fortschritt ist an die Verbesserung der Meßinstrumente gebunden. Dies gilt auch hier. Nur wenn jeder die Gewißheit hat, daß er nach Maßgabe der geleisteten Anstrengung und Fähigkeiten entlohnt wird, kann die Vorstellung Platz greifen, gerecht behandelt zu werden.

Auf diese Weise entsteht eine wirkliche und vollständige Zusammenarbeit auf der Grundlage: «donnant, donnant». Jeder Anstrengung, jeder Idee, jeder glücklichen Initiative muß mit mathematischer Sicherheit ein entsprechender Vorteil entspringen, der seinen Niederschlag in der Buchhaltung findet.

Wenn die Unterteilung der Unternehmung in Einheiten mit autonomem Budget durchgeführt ist, ist insofern ein großer Schritt vorwärts getan, als die Stellung des Abteilungsleiters eine andere wird. In vielen Unternehmungen sind die Abteilungsleiter einfache Untergebene, die kaum größere Handlungsfreiheit als die Arbeiter besitzen, wodurch sie passiv werden und jegliches Verantwortungsgefühl verlieren. Wenn dagegen jeder Teil der Unter-

²⁹ Dubreuil-Rimailho, *Deux hommes* . . . , a. a. O., S. 128.

nehmung über ein eigenes Budget verfügt mit seinen besonderen Einnahmen und Ausgaben, könnte jeder Gruppenchef ein Verwalter werden, der an der Verwaltung seines Sektors direkt interessiert ist, dies vor allem dann, wenn diese besondere Verwaltungstätigkeit die Quelle von Gewinnen darstellt, an denen er teilhat. Es ist offensichtlich, daß seine Stellung gegenüber der Arbeit nicht mehr die eines Befehls ausübenden Untergebenen wäre, sondern diejenige eines Unternehmungsleiters.

Dem Arbeiter andererseits werden durch dieses System nicht unklugerweise Verantwortlichkeiten überbunden, die er nicht tragen kann, noch wird ihm das illusorische Recht einer Kontrolle der Buchführung eingeräumt. Bei der selbstverwalteten Abteilung handelt es sich nur um einen engen Sektor, dessen Probleme zumindest die Intelligentesten der Equipe fähig sind zu erfassen.

Im Augenblick, da der Arbeiter kraft eines wirklichen Fabrikationsvertrages mit der Unternehmung verbunden ist, wird der Kampf gegen die Gestehungskosten eine Wirklichkeit, woran alle von selbst teilnehmen.

Ogleich Dubreuil überzeugt ist, daß das Selbstverwaltungsprinzip keine Utopie darstellt, ist er sich doch wohl bewußt, daß sich seiner Einführung bedeutende Widerstände entgegenstellen, vor allem auch auf der Seite der Arbeiter.

Das System bezweckt die Umwandlung der passiven Einstellung der Arbeiter in eine aktive Mitarbeit. Damit verlangt sie von jedem einzelnen Initiative, geistige Anstrengung und Verantwortungsbereitschaft, was indessen nur die wenigsten auf sich zu nehmen bereit sind.

Dagegen stemmen sich als die ewigen Feinde jeglichen Fortschrittes das Streben nach Sicherheit und die geistige Trägheit. Ohne diese Gegenkräfte gering zu achten, schließt Dubreuil doch, im Vertrauen auf die Elite des Kaders und der Arbeiterschaft, mit den optimistischen Worten: «Les progrès déjà réalisés dans le passé sont de nature à nous donner confiance dans ceux que l'avenir pourra atteindre. La foule, qui a toujours été passive, n'a jamais avancé que sous l'effort hardi d'une élite. Il appartient à l'élite du monde du travail — qu'on rencontre à tous les degrés de sa hiérarchie — de comprendre le sens de sa mission, et de

saisir dans cette vaste tâche les rôles de chef qui y sont à prendre.»

Das sind, in kurze Worte zusammengefaßt, die Kerngedanken von Dubreuil. Während er in seinen früheren Schriften vor allem immer wieder auf die Vorteile der Aufgliederung der Unternehmung in «équipes autonomes et solidaires» und deren Beteiligung am Betriebsergebnis aufmerksam machte, verlegte er in jüngster Zeit sein Hauptgewicht auf die Betonung der Notwendigkeit genauer Meßmethoden, wozu ein gut ausgebautes Rechnungswesen die Voraussetzung bildet.

Um uns nicht zu wiederholen, verzichten wir hier auf eine kritische Betrachtung des Vorgebrachten. Wir werden uns später mit den Nachteilen des Selbstverwaltungsprinzips auseinandersetzen. Vorderhand wenden wir uns dem Gedankengang Rimailhos zu.

*b) Rimailho*³⁰

Rimailho geht ebenfalls von der Notwendigkeit der Gruppenarbeit aus, von der er sich die größte Ergiebigkeit verspricht, sofern die «équipe» folgende Voraussetzungen erfüllt: Genügende Homogenität, richtige hierarchische Gliederung, ein guter Gruppengeist.

Um dies zu erreichen, muß die Aufteilung der Unternehmung eine organische sein. Eine erste klare Trennung ist notwendig zwischen der Produktionsabteilung (service de production) und der Verkaufsabteilung (service de vente). Die Produktionsabteilung, auch «usine» genannt, zerfällt nun seinerseits in die eigentlichen Werkstätten (ateliers) und in die Nebenbetriebe, bei denen es sich entweder um «bureaux» (Rechnungsbüro, Zeichenbüro, Kontrollbüro usw.) oder um «services» handelt, die wir mit «Hilfsbetriebe» übersetzen können. Jede dieser Abteilungen hat ihre eigene Persönlichkeit und ihren festen Bestand an Personal und an Mobiliar, so daß jeder Betriebsangehörige und jede Maschine in einer und nur in einer Abteilung aufgeführt ist. Jede dieser Equipen ist solidarisch, das heißt, jedes Mitglied einer Gruppe ist auf Gedeih und Verderb mit seiner Gruppe verbunden. Aber auch zwi-

³⁰ Rimailho-Dubreuil, Deux hommes parlent du travail, Paris 1939.

Rimailho, Organisation «à la française», Paris 1943.

Chacun sa part, 2 Bände, Paris 1947.

schen den einzelnen Gruppen besteht eine Solidarität und vor allem zwischen der Produktionsabteilung und der Verkaufsabteilung, die sich äußert in dem gemeinsamen Ziel, das in der Gewinnung von Kunden besteht. Deshalb ist es wichtig, daß sich auch in den einzelnen Werkstätten die Sorge um die Befriedigung der Kundschaft, von der letzten Endes jede Zelle abhängig ist, ausbreitet. Es ist notwendig, daß der kaufmännische Geist alle Abteilungen gleichermaßen durchdringt.

Bei der Organisation läßt sich die «matérialité» und die «efficacité» unterscheiden. Während die materielle Organisation keine weiteren Schwierigkeiten bietet, ist die Schaffung der «wirk samen» Organisation weniger einfach. Von ihr allein hängt in dessen das Gedeihen der Unternehmung ab.

Voraussetzung jeder guten Organisation sind genaue Meßinstrumente und vernünftige Maßeinheiten. Dazu eignen sich am besten Zeit und Gewicht, im Unterschied zum Geld, das eine veränderliche Größe ist und deshalb als Maßeinheit nicht in Frage kommt. Zeit und Gewicht müssen überall genau aufgezeichnet werden. Diese Aufzeichnungen erlauben erst eine genaue Erfassung der Kosten. Es gibt drei Arten von Ausgaben, die getrennt festgestellt werden müssen: 1. Die Zahlungen für Rohstoffe, 2. Die Zahlungen für Löhne, 3. Die Zahlungen für Hilfsmaterialien (fournitures extérieures), die sich teilen in solche, die den einzelnen Werkstätten belastet und in solche, die von der Unternehmung als Ganzem getragen werden. Diese letzteren werden gewöhnlich als «frais généraux» bezeichnet. Da sie aber ein bequemes Sammelsurium von Ausgaben aller Art darstellen, die sonst nirgends untergebracht werden können, sind sie sehr gefährlich. Aus diesem Grunde müssen sie verschwinden. Dies wird ermöglicht durch die Aufteilung der Unternehmung in «équipes solidaires». Indem jede Abteilung ihre eigenen Kosten hat und alle Kosten auf die Abteilungen verteilt werden, bleiben keine «frais généraux» mehr übrig, was wesentlich zur Gewinnung einer klaren Übersicht beiträgt. Die wenigen Ausgaben, die nicht unmittelbar den Werkstätten zugerechnet werden können (dépenses imposées par le siège social, impôts, loyers, amortissement), werden nach einem einheitlichen Schlüssel verteilt. Um die genaue Zurechnung aller Ausgaben zu ermöglichen, muß jedes Stück, das ausgegeben wird, durch eine

einheitliche Ausgabenstelle gehen, die es mit einer Zurechnungsnummer versieht und der entsprechenden Abteilung belastet. Damit kann am Ende einer Abrechnungsperiode, die möglichst kurz sein muß, festgestellt werden, was jede Werkstatt und jeder Hilfsbetrieb gekostet hat.

Soweit die materielle Organisation. Sie bietet keine weiteren Schwierigkeiten, indem sie nichts anderes will als die Schaffung einer sauberen Ordnung. Mit der Ordnung allein ist aber noch nichts gesagt über die Güte der Organisation. Sie ist erst gewährleistet, wenn neben die materielle noch die «wirksame» Organisation tritt. Die an und für sich indifferente, tote Ordnung muß belebt werden mit dem richtigen Geist, mit dem Streben jedes einzelnen Menschen nach Wirtschaftlichkeit. Es nützt uns wenig, genau zu wissen, daß wir 11 Franken ausgegeben haben, um ein Werkstück zu drehen und 4 Franken, um es fertigzustellen, wenn es unter Umständen möglich gewesen wäre, die Drehearbeit für 9 Franken auszuführen und die Montage auf 3 Franken herabzusetzen. In diesem zweiten Fall erst wäre die Organisation wirksam gewesen, indem man gespart und die Kosten gesenkt hätte.

Hier nun liegt die große Kluft zwischen der «Organisation de matérialité» und der «Organisation d'efficacité». Die meisten heutigen Organisationen krankten daran, daß in ihnen nicht gespart, sondern verschleudert wird. Der ausgeklügelte Kontroll- und Rechnungsapparat stellt wohl die Resultate fest, er ändert sie aber nicht. Die materielle Organisation allein, so makellos sie auch immer ist, genügt nicht. Fast überall können noch Ersparnisse gemacht werden; aber um die Verlustquellen zu bekämpfen, genügen weder Anweisungen noch Erlasse, es braucht dazu den guten Willen aller.

Keiner wird sich aber darum bemühen, Ersparnisse zu machen, wenn seine Bemühungen nicht auch entsprechend geschätzt und belohnt werden. Deshalb muß die Solidarität der Werkstatt in der Arbeitsteilung ausgedehnt werden auf eine Solidarität in der Verteilung der Früchte der Arbeit. Die Werkstatt muß zu einem Teilhaber der Unternehmung werden. Der Gewinn der Abteilung wird zu einem Teil unmittelbar unter die Angehörigen der Werkstatt verteilt, zum andern zur Äufnung einer Verdienstausschleichskasse der Arbeiter verwendet.

Diese Ersparnisse fließen vornehmlich aus zwei Quellen:

1. Aus der Erhöhung der Produktionsgeschwindigkeit in den Werkstätten.

2. Aus der dadurch bedingten Erhöhung der Umlaufgeschwindigkeit im ganzen Betrieb.

Nach jeder Abrechnungsperiode müssen die Werkstätten genau unterrichtet werden über die Erfolge ihrer Anstrengungen. Die Unkenntnis über die eigentliche Größe ihrer Leistungen haben die Arbeiter ja immer wieder zu der mißtrauischen und feindseligen Haltung gegenüber der Unternehmung geführt, die sich so sehr zum Schaden des Ganzen ausgewirkt hat. Diese Unkenntnis zauberte den Glauben an den Mehrwert und an die Ausbeutung hervor und führte zu der Forderung nach Mitsprache und Einsicht in die Bücher der Unternehmung. Die Selbstverwaltung gewährt diese Einsicht auf einem Gebiet, das den Arbeiter interessiert und das er verstehen kann, währenddem sie ihm den Einblick in die anderen Abteilungen, auf deren Arbeit er schließlich auch keinen Einfluß hat, verschließt. Soweit die Gedanken Rimailhos.

Wir können darauf verzichten, auch auf seine eingehenden Darlegungen über die Feststellung der einzelnen Teilbetriebsergebnisse einzugehen, da sie nichts enthalten, was über unsere bekannten Erkenntnisse vom modernen Rechnungswesen hinausginge. Die Methoden sind im Gegenteil vielfach schwerfälliger und vor allem weniger systematisch.

Wir haben gesehen, daß sich die Gedanken von Dubreuil und Rimailho weitgehend gleich sind, so daß wir wohl von einer einheitlichen Lehre sprechen können.

Fassen wir die Grundgedanken dieser Lehre noch einmal kurz zusammen, so können wir vier Hauptpunkte unterscheiden:

1. Aufteilung der Unternehmung in «groupes solidaires à gestion autonome».

2. Festsetzung von gemeinsam gefundenen Übernahmepreisen.

3. Feststellung der Betriebsergebnisse der einzelnen Abteilungen.

4. Beteiligung der Gruppe an ihrem Gewinn.

Nachdem wir uns nun eingehend mit den theoretischen Erörterungen über das Selbstverwaltungsprinzip befaßt haben, wenden

wir uns im folgenden der Betrachtung einer lebendigen Verwirklichung des Prinzips in der Praxis zu: den Bata-Unternehmungen.

Wir müssen dabei vorausschicken, daß sich unsere Aussagen zum größten Teil auf die sehr umfangreiche Literatur stützen, die darüber besteht. Um dabei nicht ein durch Propaganda und Gegenpropaganda verzerrtes Bild zu bekommen, halten wir uns vor allem an die Studie, die im Auftrage des Internationalen Arbeitsamtes über das Bata-System verfaßt wurde.

3. Die Verwirklichung der Selbstverwaltung bei Bata³¹

a) Allgemeines

Wir geben hier eine zusammengefaßte Darstellung der Arbeitsorganisation in der größten Schuhfabrik Europas, so wie sie 1924 von Thomas Bata in seiner Unternehmung in Zlin eingeführt und lange Zeit, weit über seinen Tod hinaus, fast unverändert beibehalten wurde.

Wie heute die Fabriken von Zlin organisiert sind, nach ihrer Übernahme durch den tschechoslowakischen Staat, entzieht sich unserer Kenntnis; dies tut indessen nichts zur Sache, denn uns geht es ja nur um die Darstellung des Systems, das als solches noch immer die gleiche Bedeutung hat, selbst wenn es heute nicht mehr in Kraft wäre.

Übrigens werden wir später zeigen, daß es in den Zweigunternehmungen, die außerhalb der Tschechoslowakei errichtet wurden, auch heute noch seine volle Gültigkeit hat.

Die Batawerke entsprechen in ihrer Organisation den strengsten Forderungen einer modernen Betriebsführung. Rationalisie-

³¹ Aus der umfangreichen Literatur über das Bata-System seien erwähnt:
B. I. T., Devinat, Die Arbeitsbedingungen in einem rationalisierten Betrieb, Studien und Berichte, A/33, Genf 1930.
Cekota, Thomas Bata, Wort und Tat, Zlin 1936.
Erdely, Ein Schuster erobert die Welt, Leipzig 1932.
Dubreuil, L'exemple de Bata, Paris 1936.
Landauer, L'œuvre de Thomas Bata, Paris 1933.
Burstyn, Betriebswirtschaftliche Auswirkungen und Persönlichkeitswert der Berufsbildung «Junger Männer und Frauen» in den Batawerken in Zlin, Diss. Bern 1939.

Als kritische Schriften seien erwähnt:

Philipp, Stiefel der Diktatur, Zürich 1936.

Huber, Kritik der Studie des Internationalen Arbeitsamtes über das Unternehmen Bata. Zürich 1931.

rung, Spezialisierung und Mechanisierung erfahren in Zlin ihre vollkommenste Ausprägung. An den Fließbändern werden die modernsten Maschinen verwendet, die immer mehr die eigentlichen Bewegungen des Menschen übernommen haben. In jeder Hinsicht stehen die Batawerke an der Spitze des technischen Fortschritts.

Ihre Entwicklung in der Zwischenkriegszeit war eine ungeheure. In einem Zeitraum von fünf Jahren, von 1923 bis 1928, stieg die Zahl der Arbeiter von 1800 auf 12 000, die Schuherzeugung von 8000 Paar täglich auf 75 000 Paar und die Intensität pro Arbeiter und Tag von $4\frac{1}{2}$ auf $6\frac{1}{2}$ Paar. In der gleichen Zeit konnte der Preis von 119 auf 55 Kronen gesenkt werden, während der durchschnittliche Wochenverdienst um das Fünffache stieg, nämlich von 180 auf 570 Kronen. Diese wenigen Zahlen zeigen uns, was für einen gewaltigen Aufstieg die Batawerke seit 1924 erlebten.

1924 war das Jahr der Einführung der Selbstverwaltung. Bata sagt denn auch, er verdanke seinen Aufschwung vor allem seiner neuen Organisationsmethode. Obgleich wir überzeugt sind, daß noch viele andere Faktoren an dieser einzigartigen Entwicklung mitgeholfen haben, glauben wir doch, darin den Beweis zu sehen, daß die Selbstverwaltung zum mindesten keine schlechte Organisationsmethode ist, sondern eine, die sich sehr wohl verwirklichen läßt, und zwar auch in Unternehmungen, die der modernen technischen Rationalisierung voll gerecht werden.

Es ist uns hier nicht möglich, eine Darstellung der ganzen Bata-Organisation zu geben, wenngleich wir uns bewußt sind, daß die einzelnen Elemente organisch miteinander verknüpft sind und deshalb auch nur im Gesamtzusammenhang ganz erfaßt werden können. Uns geht es ausschließlich darum, die Verwirklichung des Selbstverwaltungsgedankens bei Bata kennenzulernen, und da die autonomen Werkstätten die tragenden Pfeiler der ganzen Arbeitsorganisation und gleichzeitig auch der Bata-Arbeitsphilosophie darstellen, glauben wir doch, uns mit der Aufzeigung dieser Kernidee des ganzen Systems begnügen zu können. Wir wollen uns dabei aber bewußt bleiben, daß wir Teile aus einem Ganzen herausreißen, was uns vor allem beim Anbringen von Vergleichen und Schlußfolgerungen zur Vorsicht mahnen soll.

b) Das Ziel Batas

Wegleitend für die Einführung der Selbstverwaltung im Jahre 1924 war die Erkenntnis Batas, daß das Band zwar den Rhythmus der Arbeit zu beschleunigen vermag und durch ausgeklügelte Verfahren der Verlust an Rohmaterialien auf ein Mindestmaß herabgesetzt werden kann, daß aber die ausgeklügeltsten Arbeitsmethoden wenig bedeuten ohne die Mitarbeit aller Betriebsangehörigen. Um diese aktive Mitarbeit zu erlangen, müssen die Arbeiter an ihrer Aufgabe interessiert werden. Der Grundgedanke der Bata-Organisation ist denn auch die Umwandlung des arbeitserisch-lohnmäßigen Denkens der Angestellten in ein unternehmerisches Denken.

«Der Beweggrund für dieses Denken, das in einem initiativen Verhältnis zur Arbeit besteht, ist der Gewinn des Unternehmers. Der Gesamtgewinn der Unternehmung ist die Summe des Denkens, der Arbeit, der Anstrengungen und der unternehmerischen Initiative aller Betriebsangehörigen. Je wirtschaftlicher und unternehmerischer der einzelne denkt und arbeitet, desto besser sind die gemeinsamen Ergebnisse. Das reine Lohnverhältnis ist keine gesunde Grundlage für produktive und erfolgreiche Arbeit. Sie befreit den einzelnen von der persönlichen Verantwortung für seine Aufgabe.

Wirksamer ist die Akkordarbeit, wo Geschicklichkeit und Fleiß des einzelnen sofort und nach der Menge der ausgeführten Arbeit entlohnt werden. Aber auch hier fehlt, besonders bei der modernen Arbeitsteilung, die persönliche Verantwortung für das fertige Erzeugnis. Der einzelne Arbeiter kümmert sich nicht um die Interessen des Ganzen — der Werkstatt. Eine Beziehung zwischen Arbeiter und Kunden gibt es überhaupt nicht mehr.

Die handwerkliche Erzeugung des einzelnen, wie sie in alten Zeiten vor sich ging, war zwar nicht sehr wirkungsvoll, sie hatte aber ein initiatives Verhältnis zur Arbeit. Bei dieser Erzeugung war der Handwerker Arbeiter und Kaufmann zugleich. Der alte Schuster wußte genau, daß die Höhe seiner Entlohnung nicht nur vom Aufzwicken und Nähen abhing, sondern auch davon, wie sparsam er mit dem Leder, dem Material umging, und ob er die Schuhe so verfertigte, daß sie sich leicht verkaufen ließen und

daß sie so gut waren, daß sie ihm auch für die Zukunft Arbeit verbürgten.

Thomas Bata, der diesem Milieu handwerklichen Unternehmertums entstammte, hatte ständig das Wirksame und Nützliche dieser Art von Verantwortung vor Augen, die allerdings mit den Fortschritten der wissenschaftlichen Organisation und der modernen Arbeitsteilung verbunden sein mußte. Er suchte eine solche Arbeitsorganisation, bei der auch jeder Arbeiter seiner großen Unternehmung mit ähnlicher Strebsamkeit und Sparsamkeit an Zeit, Energie und Material und mit gleichem Verantwortungsgefühl wie der selbständige Unternehmer arbeiten und entsprechend der Ergiebigkeit seiner Arbeit entlohnt sein würde.

Er suchte eine Organisationsform, die die unternehmerischen Fähigkeiten, die mehr oder weniger in jedem Menschen stecken, wecken sollte. Er nannte die Organisation «die Selbstverwaltung der Werkstätten», da dabei ein Großteil der Leute in den einzelnen Werkstätten und Abteilungen die Möglichkeit hat, sich durch ihren Einfluß auf die Leitung und Verwaltung dieser kleinen Unternehmungen zu bewähren³².»

c) Die praktische Ausgestaltung

Ankauf, Erzeugung und Verkauf werden nach dem Prinzip der Werkstättenselbstverwaltung durchgeführt. Die Unternehmung ist eine Vereinigung von Hunderten von selbständig arbeitenden Abteilungen, die alle über eine ziemlich bedeutende wirtschaftliche Unabhängigkeit und große Initiativmöglichkeiten verfügen. Die Selbständigkeit der Abteilungen äußert sich vor allem in folgenden Merkmalen:

1. Jede Abteilung hat einen Leiter, der für Arbeit, Gewinn und Verlust der Abteilung verantwortlich ist.
2. Jede Abteilung hat eine eigene Gewinn- und Verlustrechnung, die wöchentlich bekanntgegeben wird.
3. Die Werkmeister und eine Reihe von Arbeitern nehmen am Gewinn der Abteilung teil.
4. Jeder Arbeiter der Abteilung ist persönlich für die Qualität seiner Arbeit verantwortlich.

³² Cekota, a. a. O., S. 89—92.

5. Die Werkstatt hat das gemeinsame Bestreben, die ihr übertragene Arbeit einwandfrei auszuführen, weil davon der Gesamtgewinn der Abteilung abhängt.

Jede Werkstatt kauft von der Abteilung, die ihr im Fertigungsprozeß vorgegliedert ist, Waren und verkauft sie nach ihrer Bearbeitung der nachfolgenden Abteilung weiter. Wenn es sich dabei um Waren von zweifelhafter Qualität handelt, kann diese sie zurückweisen oder einen Preisnachlaß ausbedingen.

Der Einkaufsabteilung wird auf Grund des Produktionsplans ein gewisser, genau bestimmter Betrag für Ankäufe bewilligt, gelingt es ihr, billiger einzukaufen, so bleibt ihr ein Teil dieser Differenz als persönlicher Gewinn. Eine Werkstätte kauft von der Einkaufsabteilung Rohstoffe zu einem von der Unternehmensleitung festgesetzten Preis und verkauft ihr Erzeugnis zu einem zweiten Verrechnungspreis weiter. Aus der Differenz dieser beiden Preise muß sie die Löhne ihrer Arbeiter bezahlen, die in ihrer Höhe fest bestimmt sind, sowie für die laufenden Kosten für elektrischen Strom, Beleuchtung, Heizung, Wasser, kleine Reparaturen, Fabrikationsfehler und Ersatzpersonal aufkommen. Der Betrag, der nach Abrechnung dieser Kosten noch übrigbleibt, stellt den Gewinn der Abteilung dar.

Die Größe des Gewinns ist abhängig:

1. von der Menge der erzeugten Schuhe,
2. von dem Verbrauch an Rohstoffen und Hilfsmaterialien,
3. von dem Prozentsatz der wegen fehlerhafter Ausführung zurückgewiesenen Schuhe,
4. von der Zahl des beschäftigten Ergänzungspersonals,
5. vom Umfang der notwendigen Maschinenreparaturen.

Die Werkstätte muß demnach, um ihren Gewinn zu erhöhen, einerseits versuchen, noch mehr Schuhe herzustellen und anderseits darauf bedacht sein, die Herstellung zu verbilligen, was vor allem durch eine Herabsetzung der Gemeinkosten ermöglicht wird.

Nach Devinat gelang es denn auch einer Werkstätte, innerhalb von drei Monaten, die Tagesleistung von 800 auf 1200 und später auf 2000 Paar zu erhöhen, unter gleichzeitiger Verminderung der Zahl der Arbeiter von 210 auf 180.

Ein besonders großes Gewicht wird auf die Kontrolle gelegt, die durch die bestehende Arbeitsorganisation wesentlich erleich-

tert wird. Eine erste Kontrolle vollzieht sich sozusagen automatisch und kostenlos durch die Werkstättenleiter. Da jeder für die Qualität der Ware, die er weiterliefert, verantwortlich ist, wird er seinerseits bei der Entgegennahme von Waren streng darauf achten, daß er nur Waren kauft, die in jeder Hinsicht fehlerlos sind. Neben dieser wirksamsten Kontrolle gibt es noch in jeder Werkstätte, wo die Schuhe zusammengesetzt und fertiggestellt werden, selbständige, von der Unternehmungsleitung bestellte Aufseher, die die fertigen Schuhe prüfen. Schließlich besteht noch eine letzte Kontrolle in einer stichprobenweisen Durchsicht der Schuhe vor ihrem Versand.

Wir haben gesehen, wie die einzelnen Werkstätten Gewinne realisieren können, nun wollen wir noch sehen, wie der Gewinn verwendet wird. Die Gewinnbeteiligung tritt überall neben einen garantierten Grundlohn, der entweder in einem individuellen Akkordlohn, in einem Gruppenlohn oder in einem festen Wochenlohn besteht. Von der Gewinnbeteiligung, die mit der Autonomie der Werkstätten organisch verbunden sein muß, verlangt Bata:

1. daß die Gewinnbeteiligung in kürzester Zeit, also wöchentlich erfolgt,
2. daß jeder Beteiligte sich selbst die Höhe seiner Beteiligung ausrechnen kann,
3. daß die Abteilung, innerhalb der sich ein Angestellter am Gewinn beteiligt, so klein ist, daß er auf die Verwaltung seiner Abteilung seinen spürbaren Einfluß ausüben kann.

Die Gewinnbeteiligung hat je nach der Arbeit verschiedene Formen. In den Verkaufsabteilungen ist sie eine Kommissionsprämie, in den Werkstätten eine Produktionsprämie. Die Höhe des Anteils der einzelnen hängt ab vom Grade ihrer Verantwortlichkeit und von der Bedeutung ihrer Arbeit für das Zustandekommen eines Gewinns. Deshalb sind denn auch vor allem die Werkstätteleiter und die Werkmeister am Gewinn in größerem Umfang beteiligt. Während die Gewinnbeteiligung bei diesen im allgemeinen den wichtigsten Teil des Gesamtverdienstes ausmacht, bedeutet sie für die Mehrzahl der Arbeiter einen Zuschuß, der ungefähr 20—30% des festen Lohnes darstellt.

Neben dem Kader ist ungefähr die Hälfte der Arbeiter am Gewinn der Abteilung beteiligt, während die übrigen durch verschiedene Arten von Prämien an einer persönlichen Leistungssteigerung interessiert werden.

Der Gewinnanteil der Arbeiter und Vorarbeiter wird wöchentlich nur zur Hälfte in bar ausbezahlt, die andere Hälfte wird zugunsten des Betreffenden verbucht und mit 10% jährlich verzinst.

Im allgemeinen entsteht ein Gewinn bereits, wenn 60% der maximalen Produktionskapazität erreicht sind. Je mehr sich die Produktion der vollen Kapazität der Maschinen und Arbeitskräfte nähert, um so rascher steigt der Gewinn an. Für die einzelnen Werkstätten ist es untragbar, längere Zeit unter Verlust zu arbeiten. Durch die wöchentliche Bilanzierung werden Verluste indes schon nach kurzer Zeit aufgedeckt, und die Werkstättenleiter können deren Ursachen sofort nachgehen. Diese Möglichkeit führt dazu, daß Verluste im allgemeinen sehr selten sind.

Obgleich die Unternehmung in Zlin als die Zusammenfassung von vielen kleinen Werkstätten erscheint, bringt das System für den Chef der Unternehmung keine Einschränkung seiner Autorität. Er behält sich alle leitenden Funktionen vor, er allein stellt völlig selbständig die Bestimmungen der verschiedenen Verträge auf, die er mit jedem seiner Angestellten abschließt und bestimmt, wie der Lohn eines jeden berechnet werden soll.

Auf der einen Seite ist die Macht der zentralen Leitung um nichts eingeschränkt, auf der anderen Seite aber doch die Verantwortlichkeit derart verteilt, daß die Verdienste der meisten seiner Arbeiter von ihrem Arbeitsergebnis oder dem ihrer Schicht abhängen, der sie angehören oder die sie leiten.

Was wir schon früher betont haben, stellen wir auch hier wieder fest: eine dezentrale Betriebsorganisation verlangt einen Leiter, der über Persönlichkeit, Fähigkeit und Autorität verfügt. Es ist schließlich überall so, daß passive, nach genauen Regeln und Vorschriften handelnde Menschen leichter zu führen sind, als solche, die sich durch Initiative, Unternehmungsfreude und ein eigenes Urteil auszeichnen. Ebenso fraglos ist es aber auch, welche dieser beiden Gruppen die größere Leistung vollbringt.

d) Die Verwirklichung des Selbstverwaltungsprinzips in einer Zweigunternehmung

Um zu zeigen, daß das System grundsätzlich weder an eine bestimmte Persönlichkeit noch an eine bestimmte Gegend gebunden ist, geben wir im folgenden noch eine kurze Darstellung der Arbeitsorganisation, so wie sie unseres Wissens in der schweizerischen Bata-Unternehmung in Möhlin besteht.

Eine Studie des Internationalen Arbeitsamtes aus dem Jahre 1937 zeigt, daß auch in der größten ausländischen Zweigunternehmung, in derjenigen von Borovo in Jugoslawien, grundsätzlich die gleichen Methoden Anwendung finden³³.

Die Bata-Unternehmung in Möhlin beschäftigt rund 700 Arbeiter und Angestellte. Davon stehen ungefähr 120 Vorgesetzte im Genuß einer Gewinnbeteiligung, die in zwei verschiedenen Arten auftritt. Entweder besteht eine Beteiligung auf Grund eines halbjährlich ermittelten Unternehmungsgewinns oder eine Beteiligung am kurzfristig errechneten Gewinn der selbstverwalteten Abteilung.

1. Bei der Beteiligung am Unternehmungsgewinn wird an höhere Angestellte nach festgelegtem Schlüssel ein bestimmter Prozentsatz vom ermittelten Halbjahresgewinn verteilt. Im Genuß dieser Gewinnbeteiligung stehen jene Angestellten, deren Leistungen nicht unmittelbar gemessen werden können und die dank ihrer Stellung in der Lage sind, auf den Unternehmungsgewinn einen Einfluß auszuüben.

2. Am Gewinn der selbstverwalteten Abteilungen sind die Vorgesetzten von Einkaufs-, Verkaufs- und Fertigungsstellen beteiligt. Das folgende, von uns frei gewählte Beispiel zeigt, wie der Gewinn einer solchen Abteilung ermittelt werden kann (Konto der Einkaufsabteilung):

Einkäufe auf dem Ledermarkt:

100 kg Leder Qual. A à 3.50 (Marktpreis)	350.—
200 kg Leder Qual. B à 4.—	800.—
50 kg Leder Qual. C à 5.—	250.—

³³ B. I. T., v. Hahn, Die Arbeitsbedingungen in der rationalisierten Schuhfabrik Bata in Borovo, Jugoslawien, Genf 1938.

Weiterverkauft an die Sohlenlederstanzerei:

100 kg Leder Qual. A à 6.—	600.—	
200 kg Leder Qual. B à 6.20	1240.—	
50 kg Leder Qual. C à 7.—	350.—	2190.—

Dem Ledereinkauf werden belastet:

Gehälter und Löhne nach Liste	400.—	
Licht und Heizung nach Schlüssel	70.—	
Einkaufsspesen, Telephon, Porti usw.	90.—	
Abschreibungen und Zinsen	50.—	
	2010.—	2190.—
Gewinn der Einkaufsabteilung	180.—	

Von diesem Gewinn werden dem Chef der Abteilung 10% = Fr. 18.— auf persönliches Konto gutgeschrieben.

3. Die Abrechnung erfolgt alle vierzehn Tage durch Aufstellung kurzfristiger Abteilungs-Erfolgsrechnungen.

4. Die Gewinnanteile werden auf persönliches Konto gutgeschrieben und zu 10% verzinst. Andere Einlagen können durch die Angestellten der Unternehmung nicht gemacht werden. Hin- gegen sind die Einlagen, die auf Grund der Gewinne gemacht werden, in ihrer Höhe nicht begrenzt.

5. Die einzelnen Anteile am Gewinn der Abteilung sind ver- schieden groß. Im Durchschnitt betragen sie ungefähr 10%. Das Jahreseinkommen eines Gewinnberechtigten setzt sich durch- schnittlich zusammen aus 80% Fixum und 20% Gewinnanteil. Schwankungen in der Höhe der Gewinnanteile kommen in der Regel nur selten vor.

6. Über die Verlustbeteiligung besteht keine ausdrückliche Regelung. Bei einzelnen Geschäftsvorfällen treten gelegentlich Verluste auf, aber in der Abrechnung einer ganzen Periode sind nie Verluste vorgekommen.

7. Die Verrechnungspreise werden durch die Kalkulationsabtei- lung für eine Produktionsperiode von sechs Monaten festgelegt. Bei Meinungsverschiedenheiten entscheidet die Direktion als Schiedsgericht. Solche Fälle kommen aber nur selten vor.

Bei starken Schwankungen der Preise auf dem Beschaffungs- oder Absatzmarkt wird nach folgender Praxis verfahren:

Bei einem starken Preisabschlag auf dem Beschaffungsmarkt werden die Preise nicht geändert, die Einkaufsabteilung erzielt für den Rest der Produktionsperiode einen beträchtlichen Gewinn.

In der folgenden Periode werden die Verrechnungspreise den Marktpreisen angepaßt.

Bei einem Preisaufschlag, der für die Einkaufsabteilung zu großen Verlusten führen könnte, können die Verrechnungspreise mitten in der Produktionsperiode neu festgesetzt und den Marktpreisen angepaßt werden.

Eine Lagerhaltung innerhalb der Abteilung ist verboten.

8. Bei mangelhafter Lieferung wird die fehlbare Abteilung mit einem Preisabschlag belastet.

9. Die Stundenlöhne und Akkordsätze werden durch die Kalkulationsabteilung festgelegt, unter Beachtung der vertraglichen Tarife. Sie sind der Beeinflussung durch die Abteilungsleiter entzogen, wodurch eine Gewinnvergrößerung durch Lohndruck unmöglich wird.

Aus dem in diesem Abschnitt über das Bata-System Vorgebrachten möchten wir einige Punkte festhalten, auf die wir später, bei der Aufzeigung der Grenzen des Selbstverwaltungsprinzips, noch zurückkommen werden:

1. Die Festsetzung der Verrechnungspreise erfolgt durch die Kalkulationsabteilung.

2. Die Festsetzung der Löhne und der Gewinnanteile erfolgt durch den Chef der Unternehmung.

3. Die Gewinnbeteiligung tritt neben einen Grundlohn.

4. Die Gewinnbeteiligung ist beschränkt auf einen Teil der Belegschaft.

5. Der Gewinn wird zwischen Unternehmung und Werkstätte aufgeteilt.

Bevor wir uns mit den Grenzen auseinandersetzen, die der praktischen Verwirklichung des Selbstverwaltungsgedankens gesetzt sind, wollen wir uns noch mit einem Vorschlag befassen, der in jüngerer Zeit von Schmalenbach eingebracht wurde und der eine interessante Erweiterung des nun eingehend dargelegten Selbstverwaltungsprinzips darstellt.

4. Die pretiale Wirtschaftslenkung ³⁴

Die Ausführungen Schmalenbachs decken sich inhaltlich weitgehend mit den Grundsätzen der Selbstverwaltung. Die Erweiterung

³⁴ Schmalenbach, Pretiale Wirtschaftslenkung, Bd. 1: Die optimale Geltungszahl; Bd. 2: Pretiale Lenkung des Betriebes, Bremen 1948.

rung, von der wir eben sprachen, besteht einzig in dem Gedanken, in die föderalistisch organisierte Unternehmung den Preismechanismus der freien Wirtschaft hineinzutragen, um dadurch von der bürokratischen zur «pretialen Wirtschaftslenkung» zu gelangen.

Diese Idee ist indessen so neuartig und für das Gedankengebäude von Schmalenbach von so elementarer Bedeutung, daß es sich rechtfertigt, sie einer besonderen Betrachtung zu unterziehen. Um uns mit diesem Gedanken der preislichen Lenkung etwas eingehender befassen zu können, werden wir uns anderseits mit einer knappen Darstellung der Ausführungen Schmalenbachs über die dezentrale Unternehmungsorganisation, mit der wir uns ja nun eingehend beschäftigt haben, begnügen.

Schmalenbach geht davon aus, daß sich die heutigen Großunternehmungen weitgehend in einem Zustand bürokratischer Erstarrung befinden, was ihre Leistungskraft stark herabmindert. Der Grund liegt darin, daß man eine immer größere Zahl von Menschen statt zu Unternehmern zu Beamten erzieht. Will sich deshalb die Unternehmung aus diesem Zustand einer allgemeinen Lethargie befreien, so muß sie versuchen, an Stelle des verbreiteten Bürokratengeistes wieder einen frischen Unternehmergeist in ihre Mitarbeiter zu bringen. Das arbeits-lohnmäßige Denken muß durch das unternehmerische Denken ersetzt werden. Dazu müssen zwei Bedingungen erfüllt sein: einmal muß der einzelne die Möglichkeit haben, unternehmerisch zu handeln, und dann muß er auch gewillt sein dazu.

Die erste Bedingung wird dadurch erfüllt, daß die Unternehmungsleitung den ihr untergeordneten Dienststellen eine weitgehende Selbständigkeit läßt und sich nur besonders wichtige Entscheidungen vorbehält, dafür aber dann die Leistungen dieser Dienststellen auf Grund von Abteilungs-Erfolgsrechnungen bewertet und kontrolliert.

Um den Willen zum initiativen Handeln und zur guten Leistung zu wecken, muß der einzelne am Erfolg seiner Leistung interessiert werden. Dies geschieht durch die Beteiligung der Abteilungsleiter am Gewinn ihrer Abteilungen. Dadurch wird das kostenmäßige, preisliche Denken wieder in die Zellen der einzelnen Unternehmungen hineingetragen. Der Abteilungsleiter überlegt, wo er noch Kosten einsparen könnte und «die Unternehmung

erhält für das gezahlte Gehalt nicht bloß die achtstündige Arbeitszeit geliefert, sondern auch die Stunden des Nachdenkens außerhalb der Dienststunden; die halbe Stunde des Abends vor dem Einschlafen und eine Stunde des Morgens beim Aufstehen, beim Frühstück und auf dem Wege zur Fabrik ³⁵.»

Die Beteiligung am Gewinn der Abteilung fördert das Wertungsdenken, was sich zum Wohl des einzelnen und des Ganzen auswirkt und womit eine echte Interessengemeinschaft geschaffen wird.

Die Beteiligung am Leistungsergebnis verlangt dessen genaue Feststellung. Diese ihrerseits verlangt die Einführung von Verrechnungspreisen, die von der Unternehmungsleitung festgelegt werden.

Bis hierher folgt der Gedankengang Schmalenbachs demjenigen von Bata und der übrigen Autoren, die wir kennengelernt haben. Nun sagt er aber, daß die zwischen den einzelnen Abteilungen angewendeten Verrechnungspreise nicht nur Abrechnungswerte sind, sondern auch den Charakter von Lenkpreisen haben. Damit hat sich Schmalenbach unseres Erachtens von den anderen Autoren gelöst und einen entscheidenden Schritt weiter getan, einen Schritt allerdings, von dessen praktischer Anwendbarkeit wir nicht restlos überzeugt sind. Deshalb wollen wir uns damit etwas näher beschäftigen.

Die internen Verrechnungspreise von Bata sind «keine wirklichen, keine dem Preismechanismus des Marktes hörigen Preise, sondern im Grunde nichts anderes als Plankosten, die man nicht minimal, sondern durch eine gewollte Prämie erhöht ansetzt ³⁶.»

Die Möglichkeit, durch die Senkung der wirklichen Ist-Kosten unter diese Plankosten einen Gewinn zu realisieren, spornt den Berechtigten zu erhöhter Leistung an. Damit ist für Bata der Zweck dieser Verrechnungspreise erreicht.

Schmalenbach hat primär ebenfalls dieses Ziel im Auge, wenn er aber sagt, daß der Preismechanismus des freien Marktes in die Unternehmung hineingepflanzt werden müsse, um den Betrieb zu lenken, um alle Stoffe ihrer wirtschaftlichsten Verwendung zuzu-

³⁵ Schmalenbach, a. a. O., S. 15.

³⁶ Walther, Bürokratische oder pretiale Unternehmungsführung, in: Die Unternehmung, 2. Jahrgang, Nr. 4, S. 176.

führen und eine optimale Ausnutzung der Betriebsanlagen zu gewährleisten, so geht seine Zielsetzung entschieden über diejenige von Bata hinaus.

Der Lenkpreis muß nach Schmalenbach, um seine Aufgabe zu erfüllen, der optimalen Geltungszahl entsprechen. Mit ihr setzt er sich in seinem ersten Band eingehend auseinander, ohne indessen eindeutig zu sagen, was er darunter versteht. Nach seiner Formulierung entspricht jedenfalls die optimale Geltungszahl dem objektiven Tauschwert, dem Gleichgewichtspreis, wie er sich bei vollkommener Konkurrenz in der freien Wirtschaft einstellt. Es ist der Preis, der die Güter der wirtschaftlichsten Verwendung zuführt. Da dieser Preis in der Unternehmung von Natur aus aber nicht besteht, muß er künstlich bestimmt und eingeführt werden. Die optimale Geltungszahl ist folglich nichts Bestehendes, sondern etwas Seinsollendes. Von ihrer richtigen Bestimmung durch die Zentrale hängt es ab, ob die Unternehmung optimal arbeitet.

Auf die Methoden ihrer Bestimmung wollen wir hier nicht eingehen, da sie von Fall zu Fall verschieden sind und bald die Kosten, bald den Nutzen als Bestimmungsgrund haben, sondern wollen daraus einzig festhalten, daß die optimale Geltungszahl und damit auch der Verrechnungspreis für ein und dasselbe Produkt ändern können und auch ändern müssen, je nach Beschäftigungslage der einzelnen Abteilungen. Darin erblicken wir den wesentlichen Unterschied zum Verrechnungspreis von Bata, der eine feste Größe ist, weil er nur die Funktion der Plankosten übernimmt, während der Verrechnungspreis von Schmalenbach die Produktion innerhalb der Unternehmung *lenken* muß, so wie das der Marktpreis in der freien Wirtschaft auch tut.

Wenn wir irgendeine Reparatur auszuführen haben, so werden wir denjenigen Handwerker damit beauftragen, der uns dafür die günstigste Offerte einreicht. Im gleichen Sinn müssen die verschiedenen Abteilungen innerhalb der Unternehmung handeln. Sie müssen ihre Reparaturen bei jener Werkstätte ausführen lassen, die die günstigsten Bedingungen stellt. Denn diese sind nicht überall die gleichen, da die verschiedenen Reparaturwerkstätten nicht immer gleich stark beschäftigt sind, und deshalb ihre Verrechnungspreise schwanken. «Die Preise sind zu verschiedenen Zeiten sehr verschieden, sie hängen ab von der eigenen Kapazitätsaus-

nützung. Ist die Abteilung unterbeschäftigt, kann man bei ihr die Reparaturen billig haben, ist sie aber überbeschäftigt, werden die Reparaturen teuer, oft teurer als wenn man einen selbständigen Handwerker benutzt³⁷.» Die Werkstätte, die unterbeschäftigt ist, senkt ihre Verrechnungspreise, erhält damit Aufträge und kommt wieder zu einer vollen Kapazitätsausnutzung. Gleichzeitig steigt der Verrechnungspreis wieder, so daß eine Überbeschäftigung in dieser Werkstätte vermieden wird. Durch diesen Preismechanismus wird die Reparatur an den günstigsten Ort *gelenkt*. Darin liegt der Sinn des Lenkpreises.

Der Verrechnungspreis ist in erster Linie abhängig von der Konjunktur. Wenn in der Hochkonjunktur die Arbeitskräfte knapp werden, so steigt ihr optimaler Geltungswert. Die Verrechnungspreise für die Löhne, die die Unternehmung den Abteilungen belastet, steigen über die tatsächlich bezahlten Löhne hinaus, wodurch der Abteilungsleiter angespornt werden soll, alle Möglichkeiten zur Einsparung von Arbeitskraft auszunutzen. Die Differenz zwischen Verrechnungspreisen und tatsächlich bezahlten Löhnen bildet einen Differentialgewinn, der einem Fonds zugeführt wird, aus dem spätere Differentialverluste ausgeglichen werden. Diese treten ein, wenn in der Depression die Aufträge stocken und die Abteilungen ihre Arbeiter nicht mehr beschäftigen können. Dann werden die Verrechnungspreise für Löhne hinuntergesetzt, bis die Abteilungen bereit sind, die überschüssigen Arbeitskräfte, vielleicht für früher unterlassene Überholungsarbeiten, zu beschäftigen. Aus dem Vorgebrachten erkennen wir klar, welches Ziel Schmalenbach mit der pretialen Lenkung anstrebt. Der ganze Betriebsablauf soll nicht mehr ausschließlich durch Befehle, sondern mit Preisen gelenkt werden. Wir wollen uns indessen kurz fragen, ob dieses Ziel überhaupt erreicht werden kann.

Es gibt zwei Möglichkeiten, die Verrechnungspreise zwischen den einzelnen Werkstätten festzulegen: entweder erfolgt die Festlegung durch die Zentrale oder durch die Abteilungen. Welche Lösung Schmalenbach befürwortet, spricht er unseres Wissens nirgends deutlich aus. Es ist ohne weiteres ersichtlich, daß der Preismechanismus des Marktes innerhalb der Unternehmung nur richtig zur Auswirkung gelangen kann, wenn die Abteilungen selbst

³⁷ Schmalenbach, a. a. O., S. 43.

bestimmen, was sie ihren Abnehmern belasten wollen. Nur dann führt wirklich der Preis die Güter ihrer günstigsten Verwendung zu und erfüllt damit die Aufgabe eines richtigen Lenkpreises. Diese Lösung hat indessen zwei schwere Nachteile. Einmal glauben wir kaum, daß eine dermaßen föderalistische Organisation noch eine einheitliche Leitung ertragen könnte, womit dieser lose Zusammenhang einzelner Werkstätten auch nicht mehr als Unternehmung zu betrachten wäre, und dann bedeutet diese Lösung die Überwälzung der Konjunkturbewegungen von der Unternehmung auf die einzelnen Abteilungen, indem die Konjunktureinflüsse, die früher von der Unternehmung aufgefangen wurden, Eingang finden bis zu den untersten Zellen der Unternehmung. Diese Zellen indessen, die schon rein technisch gesehen keine selbständigen Organismen darstellen, sind nicht in der Lage, sich den Schwankungen der Konjunktur auszusetzen.

Wenn die Verrechnungspreise nun anderseits von der Unternehmung festgelegt werden, so fällt damit zwangsläufig der Marktmechanismus dahin, und die Lenkung der Produktion vollzieht sich, wenn auch indirekt, eben doch wieder durch Befehle.

Statt daß autoritativ festgelegt wird, daß die Abteilung A ihre Reparatur der Werkstätte X übertragen muß, wird der Verrechnungspreis dieser Werkstätte gesenkt, so daß ihr zwangsläufig die Aufträge zufallen.

Diese künstliche Veränderung des Verrechnungspreises zum Zwecke der Lenkung bedeutet aber noch gleichzeitig einen Verstoß gegen die Forderung, daß der Gewinn in einem möglichst gerechten Verhältnis zur Leistung stehen muß, was allein den vollen Einsatz der Abteilungsleiter verbürgt.

Wir haben uns mit der von Schmalenbach vorgeschlagenen Erweiterung des Selbstverwaltungsgedankens befaßt, die dahin geht, den Verrechnungspreisen nicht nur den Charakter von Kontrollwerten zu geben, sondern sie gleichzeitig zu Lenkpreisen zu machen, und haben dabei gesehen, daß die Verwirklichung dieses Gedankens wohl wünschenswert wäre, daß aber aller Voraussicht nach die Arbeitsorganisation zu locker würde. Eine Unternehmung stellt eben doch ein Ganzes dar, das nicht beliebig aufgespalten werden kann. Alle Maßnahmen, die von den einzelnen Zel-

len getroffen werden, müssen sich einfügen in einen einheitlichen Gesamtplan.

Für Werkstätten, die technisch eine Einheit bilden, kann sich die pretiale Betriebslenkung sehr gut bewähren, für Abteilungen aber, die nur Glieder sind in einer Kette, geht sie wohl doch zu weit.

Nachdem wir uns in aller Kürze mit dieser besonderen Ausprägung des Selbstverwaltungsgedankens befaßt haben, wollen wir in unserem letzten Abschnitt daran gehen, die Selbstverwaltung, deren Zielsetzungen und Möglichkeiten wir nun eingehend behandelt haben, einer kritischen Betrachtung zu unterziehen und die Grenzen aufzuzeigen, die ihr gesetzt sind.

II. Die Grenzen der Selbstverwaltung

1. Die Einheit der Unternehmung

Bei der Frage der Zentralisation oder Dezentralisation handelt es sich immer um eine Frage des Maßes. Innerhalb einer Unternehmung können wir nie alle Probleme ausschließlich zentralistisch oder dezentralistisch lösen, wir können nur mehr oder weniger weit gehen in der Anwendung der einen oder der andern Methode. Wenn wir deshalb in unserer Arbeit von der dezentralen Unternehmungsführung sprachen, so meinten wir eine möglichst weitgehende Dezentralisation, wobei wir uns immer bewußt blieben, daß die optimale Betriebsorganisation irgendwo zwischen den beiden Polen liegen muß.

Trotz dieser Erkenntnis machten wir es uns indessen zur Aufgabe, vor allem auf die Vorteile der föderalistischen Organisationsform hinzuweisen, da wir glauben, daß heute im allgemeinen die Tendenz zur Überbetonung der zentralistischen Organisationsprinzipien besteht, wobei das Verhältnis zwischen den beiden Tendenzen nicht mehr optimal gestaltet, sondern zugunsten der Zentralisation verschoben ist. Wenn wir also einseitig auf die Vorteile der Dezentralisation hinwiesen, so geschah dies mit voller Absicht. Nun müssen wir aber doch auch kurz die Grenzen aufzeigen, die dem föderalistischen Prinzip gesetzt sind, um nicht in den Fehler zu verfallen, die optimale Grenze in der andern Richtung zu überschreiten.

Ganz allgemein können wir sagen, daß die Anwendung der dezentralistischen Methode dort zu weit geht, wo die Einheit der Unternehmung in irgendeiner Weise in Frage gestellt wird. Wir müssen uns immer bewußt sein, daß die Unternehmung allein ein selbständiger Organismus ist, während die Abteilungen nur Organe sind, die, obgleich sie weitgehend ein Eigenleben führen, letzten Endes doch alle nach einem einheitlichen Ziel, dem Ziel der Unternehmung, ausgerichtet sein müssen.

Um diese Einheit der Unternehmung zu gewährleisten, müssen neben die föderalistischen Grundsätze der Initiative, Autorität und Verantwortung, die eine Tendenz zur Sprengung des einheitlichen Unternehmungskörpers in sich tragen, die Grundsätze der Ordnung treten, die dafür sorgen, daß die zu einer Isolierung und Sprengung des betrieblichen Zusammenhaltens neigenden Willens- und Handelseinheiten wieder einheitlich ausgerichtet, geordnet und harmonisiert werden³⁸.»

Diese Grundsätze der sozialen Ordnung sieht die französische Verwaltungslehre vor allem in der Disziplin, der Stetigkeit, der Hierarchie, sowie der Einheitlichkeit der Leitung und Befehlsgewalt. Die «*unité de direction*» muß die Grundlage jeder Unternehmungsorganisation bilden. Von ihr sagt Fayol: «*Ce principe a pour expression: un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but. C'est la condition nécessaire de l'unité d'action, de la coordination des forces, de la convergence des efforts. Un corps a deux têtes est, dans le monde social, comme dans le monde animal, un monstre. Il a de la peine à vivre*³⁹.» — Rimaillho, den wir als Vertreter der dezentralen Unternehmungsführung kennengelernt haben, stellt an den Beginn jeder erfolgreichen Unternehmungstätigkeit die Festsetzung eines Gesamtplanes, auf Grund dessen erst die Organisierung der einzelnen selbständigen Abteilungen erfolgt.

Alle Zellen müssen harmonisch in diesen einheitlichen Gesamtplan eingebaut sein. Es nützt dem Ganzen wenig, wenn eine einzelne Zelle sehr gut arbeitet, während die im Leistungsprozeß nachfolgenden Zellen der ersten nicht zu folgen vermögen, wenn

³⁸ Kitzke, a. a. O., S. 183.

³⁹ Fayol, a. a. O., S. 27.

der Chef des Ganzen nicht die Möglichkeit hat, eine bessere Koordination zwischen den einzelnen Gruppen herzustellen.

Daß es sich bei dem ganzen Organisationsproblem um eine Frage des Maßes handelt, zeigte uns der Überblick über die Literatur und die Verwirklichungen in der Praxis. Die Dezentralisierung der Verwaltungsleistungen ging in den einzelnen Fällen sehr verschieden weit, wobei in jedem Fall das Maß der Ausweitung noch als tragbar erachtet wurde. Keiner der aufgezeigten Versuche wollte die Einheit der Unternehmung sprengen, alle anerkannten die Forderungen der einheitlichen Leitung, hingegen gingen die Ansichten über das Ausmaß dieser Einheit sehr verschieden weit.

Diese Feststellung zeigt uns, daß wir mit der Aufstellung allgemeiner Prinzipien nichts Brauchbares für die Praxis aussagen können, da eben Grenzen in der Anwendung des reinen Selbstverwaltungsprinzips bestehen, die in jedem einzelnen Fall genau festgelegt werden müssen.

Selbstverwaltung haben wir definiert als Verkopplung von Zweck- und Verwaltungsfunktion in der Hand eines einzigen Organs. Daraus ersehen wir, daß grundsätzlich eine Abteilung, die eine bestimmte Zweckfunktion übertragen erhält, auch immer die entsprechende Verwaltungsfunktion selbständig zu erfüllen hat, während sie anderseits auf Aufgaben, die von der Zentrale erledigt werden, in keiner Weise Einfluß nehmen kann. Grundsätzlich befaßt sich eine Stelle in der Unternehmung mit einer Aufgabe ausschließlich oder überhaupt nicht. Das ist der Grundgedanke der Selbstverwaltung. Indem sie diesen Grundsatz aufstellt, hat sie auch schon einige feste Richtlinien aufgezeigt, wer welche Tätigkeiten übertragen erhält. Wir wissen zum Beispiel, daß der Gruppenchef die Verteilung der Arbeit innerhalb seiner Gruppe vornimmt, daß er über die Ordnung in seiner Gruppe und über die Einhaltung der gegebenen Anweisungen und Zeiten wacht und daß er für die Instandhaltung der Arbeitsmittel seiner Gruppe besorgt ist und nicht ein übergeordnetes Arbeitsbüro oder ein Funktionenmeister. Wir wissen anderseits auch, daß der Einkaufschef zu dem Zeitpunkt einkauft, der ihm am günstigsten scheint, und daß die Zentrale allein bestimmt, welche Summe vom Jahresergebnis zur Reservenbildung verwendet wird.

Neben diesen Beispielen einer reinen Verwirklichung des Selbstverwaltungsprinzips gibt es nun aber Fälle, in denen die Selbstverwaltung Einschränkungen erleiden muß. Solche können sich in zwei verschiedenen Richtungen als notwendig erweisen. Einerseits kann die Selbstverwaltung nicht auf alle Teile der Belegschaft Anwendung finden, und anderseits müssen gewisse Funktionen der Regelung durch die Zentrale überlassen bleiben.

Während wir später in einem besonderen Abschnitt untersuchen werden, welche Verwaltungsfunktionen sich nicht zur Delegation an die Werkstätten eignen, wollen wir hier die Grenzen aufzeigen, die der Selbstverwaltung in personeller Hinsicht gesetzt sind. Streng genommen müßte nicht nur jede Abteilung und jede Gruppe die ihrer Zweckaufgabe anhaftende Verwaltungsfunktion selbständig durchführen, sondern auch jeder einzelne Betriebsangehörige. In vielen Fällen ist dies auch wirklich so. Es bestimmt zum Beispiel der Hilfsarbeiter, der am Abend die Fabrikräume zu reinigen hat, selbst, wie er seinen Auftrag erfüllen will. Daneben gibt es aber Arbeiter, die Glieder einer kleinen Arbeitsgruppe sind, die als letzte Einheit erscheint. Vor allem bei der Fließfertigung gibt es letzte Organe, die auch ihre eigene Arbeit genau nach den Anweisungen ihres Gruppenchefs erledigen müssen und nur in sehr beschränktem Maß selber gestaltend eingreifen können. Dadurch wird das Selbstverwaltungsprinzip als solches und, wie wir später sehen werden, auch die Grundlage für eine strenge Leistungsentlohnung verletzt. Diese Beschneidung ist indessen notwendig, um die Harmonie innerhalb der kleinsten Einheiten zu gewährleisten. Die Vorteile, die eine strenge Durchführung des Prinzips bringen könnte, werden hier überwogen durch jene bekannten Vorteile, die eine harmonische Gruppenarbeit bietet. Dieses Beispiel zeigt uns, wie es im einzelnen Fall durch gegenseitige Abwägung der Vor- und Nachteile zur Grenzziehung kommen muß.

Das modifizierte Selbstverwaltungsprinzip, wie wir es übrigens auch unseren bisherigen Ausführungen zugrunde legten, treibt die Selbstverwaltung bis zu jenen Stellen vor, die als letzte einheitliche Stellen der Unternehmung betrachtet werden können. Nicht selten sind diese letzten Einheiten einzelne Arbeiter (Hei-

zer, Chauffeur), meistens aber kleine Gruppen unter der Leitung eines Chefs.

Durch diese Beschränkung ist das praktische Ziel der Selbstverwaltung in keiner Weise verletzt, im Gegenteil. Wir haben immer wieder betont, daß vor allem das untere Kader, das auch im heutigen, stark arbeitsteiligen Leistungsprozeß noch in großem Maße geistige Arbeit leisten kann, an einer aktiven Mitarbeit interessiert werden soll. Im Kader stecken auch vor allem jene Leute, die selbst handeln und gestalten wollen; daß sie leitende Stellungen in der Werkstätte bekleiden, ist ein Beweis dafür, daß sie mit ihren Fähigkeiten über dem Durchschnitt stehen. Anderseits gibt es eine große Zahl von Arbeitern, die überhaupt nicht nachdenken wollen, sondern die froh sind, wenn ihnen alles vorgeschrieben wird, wenn sie Routinearbeit zu leisten haben und ihren eigenen Gedanken nachhängen können. Sie wären nicht in der Lage, auch wenn ihnen Gelegenheit geboten würde dazu, selbst zum Nutzen des Ganzen zu gestalten und initiativ tätig zu sein. Deshalb gereicht es der Unternehmung auch nicht zum Schaden, wenn diese Arbeiter vom Selbstverwaltungsprinzip nicht erfaßt werden.

Wenn wir verlangen, daß der Werkstättenleiter die Verwaltungsarbeiten seiner Gruppe selbständig lösen soll, so heißt das nicht, daß gute Anregungen des Betriebsleiters zum Beispiel in den Werkstätten nicht zur Auswirkung gelangen können. Wohl kann der Betriebsleiter dem Werkstättenchef keine bestimmten Kontrollmethoden vorschreiben, dies würde dem ganzen System nicht konform sein, er kann sie aber vorschlagen, und wenn sie wirklich gut sind, wird der Werkstattchef nicht zögern, sie einzuführen, da er an der Wirtschaftlichkeit seiner Gruppe interessiert ist.

Nachdem wir gesehen haben, auf welche Organe der Unternehmung das Selbstverwaltungsprinzip grundsätzlich Anwendung findet, wollen wir nun endlich wissen, woraus denn die Selbstverwaltung im konkreten Fall überhaupt besteht. Wir wollen wissen, welche Beschränkungen wir uns beim Aufbau einer dezentralen Betriebsorganisation auferlegen müssen.

Bei einer reinen Verwirklichung des Prinzips gäbe es überhaupt keine Funktionengliederung mehr. Indessen sind wir ge-

zwungen, gewisse Verwaltungsfunktionen, die eigentlich den Werkstätten zufallen würden, einer zentralen Regelung zu unterwerfen und damit das Selbstverwaltungsprinzip zu verletzen.

Diese Einschränkungen, die wir treffen aus Rücksicht auf die Einheit der Unternehmung, sollen uns im folgenden beschäftigen.

2. Die Verwaltungsfunktionen der Zentrale

a) Allgemeines

Wir müssen uns bewußt sein, daß im Augenblick, da wir uns mit den Problemen der praktischen Durchführung befassen, keine allgemein gültigen Aussagen mehr gemacht werden können. Die zweckmäßigste Lösung ist von Fall zu Fall sehr oft verschieden. In der einen Unternehmung kann dank besonders günstiger Bedingungen die Dezentralisation sehr weit gehen, ohne daß darob die Einheit der Führung erschüttert wäre, während die gleiche Organisation in einer anderen Unternehmung zu Spannungen führt, die den ganzen Organismus zu sprengen drohen.

Ein Überblick über die Literatur zeigt uns, daß auch die verschiedenen Autoren, obgleich sie im Grunde das gleiche Prinzip verfechten, in der Grenzziehung zwischen dem Kompetenzbereich der Zentrale und demjenigen der Werkstätten sehr verschieden weit gehen.

Es kann sich bei unserer nachfolgenden Betrachtung bei weitem nicht um eine Untersuchung sämtlicher Funktionen handeln, bei denen Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich ihrer Zuteilung auftreten können, wir führen im Gegenteil nur diejenigen Funktionen an, die besonders wichtig sind und deren Regelung am häufigsten umstritten ist.

b) Anstellung und Entlassung

In der Frage der Rekrutierung des Werkstättenpersonals gehen die Meinungen besonders stark auseinander. Für Dubreuil ist die freie Anstellung der Arbeiter durch die Werkstätte selbst eine fundamentale Regel für das Bestehen seiner «organisation du travail fondée sur la liberté»⁴⁰. Die gleiche Auffassung vertritt Fauquet⁴¹. Diese Forderung ist verständlich. Sie fußt auf der Über-

⁴⁰ Dubreuil, *A chacun sa chance*, a. a. O., S. 129.

⁴¹ Fauquet, a. a. O., S. 30.

legung, daß die Gruppe, die für ihre Arbeit voll verantwortlich ist, selbst bestimmen soll, mit welchen Arbeitern sie ihre Aufgabe erfüllen will. Die Anstellung des Personals durch die Werkstätten bringt indessen so viele Schwierigkeiten, daß Rimailho zum Beispiel eine dezentrale Regelung des Personalwesens ablehnt⁴². Bei Bata wird die Rekrutierung der Belegschaft ebenfalls streng zentral durchgeführt.

Da die Unternehmung allein eine rechtliche Einheit ist, ist es schon aus formellen Gründen nicht möglich, daß die Werkstätte als selbständiger Partner eines Arbeitsvertrages auftritt. Dazu kommt, daß in den heute verbreiteten Kollektivverträgen oft Abmachungen über das Anstellungsverhältnis bestehen. Da die Unternehmung für deren Einhaltung verantwortlich ist, kann sie logischerweise ihre Kompetenz in diesen Fragen nicht auf andere delegieren. Aber auch abgesehen von diesen rechtlichen Schranken, gibt es noch andere Gründe, die gegen eine Unterstellung des Personalwesens unter die Abteilungsleiter sprechen. Der untere Angestellte, der die Möglichkeit hat, nach Belieben über sein Personal zu verfügen, verfällt oft der Versuchung, seiner Herrscherfreude ungehemmten Lauf zu lassen. Bei den Gruppenleitern, die aus unterster Stellung emporgestiegen sind, bewahrheitet es sich immer wieder, daß es keinen herrschfreudigeren Regenten gibt als den gewesenen Knecht. Eine schlechte Menschenführung wirkt sich aber für das Ganze nur nachteilig aus.

Dazu kommt, daß ein Gruppenchef sich bei der Einstellung und Entlassung viel eher von persönlichen Sympathien leiten läßt als von objektiven Gesichtspunkten. Die Mitgliedschaft im gleichen Verein oder bei der gleichen Gewerkschaft wird bei einer Neueinstellung ausschlaggebend. Allerdings werden diese subjektiven Erwägungen eingeschränkt durch das persönliche Interesse, das der Gruppenleiter an einer fähigen und tüchtigen Gruppe hat. Es kommt aber noch dazu, daß ihm oft ganz einfach die Möglichkeiten fehlen, die richtige Wahl zu treffen, da ihm keine psychotechnischen Prüfungen oder ärztliche Gutachten zur Verfügung stehen wie dem zentralen Personalbüro.

Schließlich gilt es auch noch, auf die Gefahr hinzuweisen, daß die Abteilungsleiter versuchen, sich gegenseitig die besten Leute

⁴² Rimailho, *Organisation . . .*, a. a. O., S. 41.

auszuspannen. Welche Reibungen und Intrigen dadurch entstehen und was für eine Unruhe dadurch in die ganze Unternehmung gebracht wird, läßt sich leicht ausmalen.

Diese Überlegungen führen uns dazu, die dezentrale Regelung des Personalwesens abzulehnen. Indessen ist damit nicht gesagt, daß sie streng zentral zu erfolgen hat. Grundsätzlich soll die Unternehmungsleitung bestimmen, wer angestellt und entlassen wird.

Es ist indessen vorteilhaft, wenn sie sich zuerst mit dem Gruppenleiter bespricht und keine Wahl trifft, die diesem nicht genehm ist. Oft wird es auch so sein, daß dieser die Vorschläge für Neueinstellungen einbringt.

Obgleich der Werkstattchef nicht in der Lage ist, sich diejenigen Arbeiter auszuwählen, die ihm für die Ausführung der Aufträge am geeignetsten erscheinen, können wir eine solche Regelung der Personalfrage in unserem System dennoch nicht anorganisch nennen. Wir müssen uns vergegenwärtigen, daß der Gruppenchef eben nicht für die Erfüllung einer Aufgabe schlechthin verantwortlich ist, sondern für die Erfüllung einer Aufgabe mit gegebenen Mitteln. Die einzelne Arbeitsgruppe ist nicht völlig frei in der Gestaltung ihrer Aufgabe, nämlich insofern nicht, als sie mit bestimmten Mitteln (Raum, Mensch, Maschinen, Werkzeuge) zu rechnen hat und ihre Selbständigkeit nur dazu verwenden kann, mit diesen gegebenen Mitteln einen Auftrag möglichst gut und billig auszuführen.

c) Entlohnung

Für die Entlohnung werden verschiedene Methoden vorgeschlagen:

1. Die Festsetzung der einzelnen Lohnsätze soll dem freien Ermessen des Abteilungsleiters anheimgestellt sein.

2. Es soll die Gruppe gemeinsam festlegen, was den einzelnen Arbeitern zukommt (Dubreuil).

3. Die Lohnfrage soll ausschließlich durch die Zentrale geregelt werden.

Noch mehr als bei der Anstellung und Entlassung der Arbeiter ist bei der Entlohnung die dezentrale Regelung weitgehend unmöglich durch das Bestehen von Tarifverträgen, zu deren Befolgung sich die Unternehmung verpflichtet hat, womit die Auto-

nomie der Werkstätten in der Lohnfrage zum vornherein weitgehend illusorisch wird. Aber selbst wenn keinerlei solche Verpflichtungen bestehen, ist eine dezentrale Regelung kaum wünschenswert. Die autonome Festsetzung der Lohnhöhe durch den Gruppenleiter würde nichts anderes als eine Rückkehr zum verpönten und in verschiedenen Ländern verbotenen Zwischenmeistersystem bedeuten, bei dem der Meister versucht, auf Kosten seiner Arbeiter einen möglichst hohen persönlichen Gewinn zu realisieren. Dazu kommt, daß ein Gruppenchef kaum in der Lage wäre, der stetigen Flut von Begehren um Lohnaufbesserungen mit einigermaßen objektiven Maßstäben zu begegnen. Damit wären aber ungerechtfertigten Bevorzugungen und Benachteiligungen und daraus entstehenden Spannungen Tür und Tor geöffnet.

Die von Dubreuil vertretene Auffassung, daß die globale Lohnsumme der Abteilung nach einem von der Gruppe als gut befundenen Schlüssel durch diese selbst verteilt werden müsse, entspricht der Idee der Gemeinschaftsarbeit sicher am besten, nur bezweifeln wir, ob je ein solcher Schlüssel gefunden würde. Dubreuil stützt zwar seine Auffassung durch eine Reihe von Beispielen, bei denen sich diese Entlohnungsform bewährt haben soll⁴³, indessen glauben wir nicht, daß es unter normalen Bedingungen gelingen würde, ohne gefährliche interne Kämpfe zu einem festen Verteilungsmodus zu gelangen. Diese Lösung würde unseres Erachtens nichts anderes als eine Verlagerung der Lohnkämpfe vom Verhandlungstisch der Unternehmungen und Gewerkschaften in die Zellen der Unternehmungen bedeuten, was sicher nur schädliche Folgen haben würde.

Somit bleibt uns auch hier, jedenfalls soweit es den Grundlohn betrifft, nur noch die zentrale Regelung übrig. Die bei der Verteilung der Abteilungsgewinne anzuwendende Methode werden wir später behandeln. Die Lohnkosten müssen mit Hilfe der neuesten Meßmethoden für jedes Produkt möglichst genau festgelegt werden und in den Verrechnungspreisen eine entsprechende Berücksichtigung finden. Damit kommen wir der Verwirklichung des gerechten Lohnes näher, als wenn wir die Festsetzung der Lohnquoten entweder der autoritativen Regelung des Gruppenchefs

⁴³ Dubreuil, *A chacun sa chance*, a. a. O., S. 180 ff.

oder dem Kompromiß eines Kollektivs überlassen⁴⁴. Diese Auffassung vertritt auch Rimailho.

Der Arbeiter selbst ist zufrieden, wenn er weiß, daß sein Grundlohn nach streng sachlichen Meßmethoden, zu denen er Zutrauen hat, und nach unparteiischen Überlegungen festgelegt wird. Immerhin ist es auch hier vorteilhaft, wenn zwischen der Zentrale und der Werkstätte versucht wird, hinsichtlich der Grundlöhne zu einer Übereinstimmung zu gelangen. Die Zentrale muß sich aber die letzte Entscheidung vorbehalten.

d) Die Wahl des Abteilungsleiters

Während die interne Organisation grundsätzlich Sache der Gruppe und vor allem des Gruppenleiters ist, müssen wir uns doch fragen, wie sich denn die Konstituierung der Werkstätte und vor allem die Wahl des Werkstättenleiters vollzieht.

Dubreuil und Fauquet verlangen, daß der Chef von der Gruppe gewählt wird⁴⁵. Es ist in der Tat wichtig, daß die Werkstätte volles Vertrauen zu ihrem Chef hat; nur so ist es möglich, fruchtbar zusammenzuarbeiten und eine überdurchschnittliche Leistung zu erzielen. Wenn deshalb die Wahl des Leiters durch die Gruppe wünschenswert wäre, so muß anderseits doch festgestellt werden, daß die Arbeiter nicht in jedem Fall über die nötige Reife und Sachlichkeit verfügen, um wirklich den fähigsten zum Führer zu machen. Es spielen eben auch hier außerbetriebliche Überlegungen mit hinein. Aus diesem Grunde wurde verschiedentlich so vorgegangen, daß zwei Leiter bestellt wurden, und zwar einer durch die Unternehmung und ein zweiter durch die Werkstatt⁴⁶.

Dieses System finden wir indessen unhaltbar. Auch die Wahl des Werkstättenchefs ist Sache der Unternehmung. Dabei darf selbstverständlich keiner zum Chef gemacht werden, der der Gruppe aus sachlichen Gründen nicht genehm ist. Deshalb empfiehlt es sich auch hier, die Wahl mit Vertretern der Werkstätte zu besprechen und sich womöglich zu einigen. In den weitaus meisten Fällen wird es denn auch so gehandhabt. Letzten Endes ist aber allein die Unternehmung für die Wahl des Werkstättenchefs zuständig.

⁴⁴ Rimailho, *Organisation* . . . , a. a. O., S. 42.

⁴⁵ Dubreuil, *A chacun* . . . , a. a. O., S. 129; Fauquet, a. a. O., S. 29.

⁴⁶ Danty, a. a. O., S. 187.

e) Ankauf und Verkauf der Halbfabrikate

In der Studie des Internationalen Arbeitsamtes über die Arbeitsbedingungen bei Bata lesen wir, «daß eine Werkstatt die Waren, die ihr von der vorgeschalteten Werkstatt geliefert werden, zurückweisen kann mit der Begründung, daß die gleichen Waren anderswo billiger verkauft werden»⁴⁷. Wenn diese Aussage richtig ist, so heißt das, daß auch der Ankauf und Verkauf von Waren dezentral geregelt wird, indem jede Abteilung selbst bestimmen kann, von wo sie ihre Rohstoffe kaufen und wohin sie ihre Produkte verkaufen will.

Bei einer solchen Regelung ist indessen unseres Erachtens die Aufstellung eines einheitlichen Gesamtplanes nicht mehr möglich, weshalb wir ihr nicht zustimmen können. Die Zentrale muß von Anfang an genau festlegen, welchen Weg jedes einzelne Produkt zu durchlaufen hat. Die einzelnen Abteilungen müssen das Produkt entgegennehmen und an die vorgeschriebene Stelle weiterleiten. Nur während der Zeit, da die Ware sich innerhalb einer Abteilung befindet, hat der Abteilungsleiter die volle Verfügungsgewalt über sie. Von der Bearbeitung, die sie in diesem Zeitraum erfährt, hängt das Abteilungsergebnis ausschließlich ab. Die Selbstentscheidung geht demnach in keiner Weise über den Abteilungsbereich hinaus.

f) Unterhalt der Betriebsmittel

Sämtliche Gebäude, Maschinen und Werkzeuge bleiben ausschließliches Eigentum der Unternehmung. Sie stellt den Abteilungen bestimmte Betriebsmittel, mit denen sie zu arbeiten haben, zur Verfügung. Irgendeine Veränderung in der Zusammensetzung des Maschinenparkes kann die Werkstätte von sich aus nicht vornehmen. Dadurch erfährt die Selbständigkeit der Werkstatt eine weitere erhebliche Beschränkung, indem damit auch die Arbeitsmethode und die Arbeitsanordnung weitgehend vorgeschrieben werden. Wie wir schon früher festgestellt haben, beschränkt sich die Selbständigkeit der Werkstätten auf die möglichst billige Herstellung vorgeschriebener Produkte unter Verwendung vorgeschriebener Mittel. Der Unterhalt dieser Mittel kann nun aber

⁴⁷ B. I. T., Die Arbeitsbedingungen in einem rationalisierten Betrieb, a. a. O., S. 113.

grundsätzlich auf zwei verschiedene Arten erfolgen, entweder ist er Sache der Unternehmung oder der Abteilungen.

Die Unternehmung kann den Werkstätten die Betriebsanlagen zu einem bestimmten Verrechnungspreis oder auch kostenlos überlassen und alle Reparaturen selbst ausführen. Diese Methode hat den Vorteil, daß die Unternehmung sicher ist, daß ihre Maschinen und Werkzeuge sich stets in einem guten Zustand befinden und alle Reparaturen richtig ausgeführt werden. Der Nachteil liegt aber darin, daß die Abteilungen keine Sorge tragen und die Maschinen zu höchster Leistung zwingen, ohne Rücksicht auf den Verschleiß, um die Kosten pro Produkteneinheit möglichst weit hinabzudrücken. Die Unternehmung kann anderseits den Werkstätten die Maschinen für eine bestimmte Periode überlassen und ihnen gleichzeitig auch ihren Unterhalt übertragen gegen eine feste Entschädigung, die im Verrechnungspreis für die von der Abteilung verkauften Waren zum Ausdruck kommt. Dadurch wird erreicht, daß die Abteilung möglichst sorgfältig mit den Maschinen umgeht, daß sie nicht die maximale, sondern nur die optimale Leistung (im Verhältnis zum Verschleiß) aus den Maschinen herausholt, um kostspielige Reparaturen zu vermeiden. Der Nachteil liegt aber in der Gefahr, daß die notwendigen Reparaturen oder Überholungsarbeiten herausgeschoben oder nur mangelhaft ausgeführt werden, da einzelne Werkstätten meistens weniger weit denken als die Unternehmung. Besonders bei den Gebäuden besteht die Versuchung, daß man Reparaturen, die nicht unbedingt notwendig sind, anstehen läßt, selbst auf die Gefahr hin, daß später die Kosten beträchtlich höher zu stehen kommen. Eine weitere Unzulänglichkeit dieser Methode liegt in der Überwälzung eines unbeeinflußbaren Risikos auf die Werkstätten. Dies muß unter allen Umständen vermieden werden, denn eine solche Überwälzung wäre dem Leistungsprinzip, dem «*suum cuique*», das dem Selbstverwaltungsgedanken zugrunde liegt, nicht konform.

Die beste Lösung liegt deshalb in einem Kompromiß, indem die kleinen laufenden und die selbstverschuldeten Reparaturen durch die Werkstätten auf eigene Kosten zu beheben sind, wogegen die Reparaturen, die niemandem zur Last gelegt werden können, sowie die periodisch wiederkehrenden Überholungsarbeiten, durch die Unternehmung getragen werden.

Diese Regelung findet übrigens auch bei Bata Verwendung⁴⁸.

g) Das Rechnungswesen

Es geht uns hier nicht um die Frage der Festsetzung der Verrechnungspreise, diese werden uns später beschäftigen, sondern einzig um die Frage, ob die Teilbetriebsabrechnungen der Abteilungen durch diese selbst oder durch die Zentrale geführt werden sollen. Es wird oft als Vorteil der dezentralen Unternehmungs-führung angesehen, daß ein großer Teil der Verwaltungsarbeiten, worunter auch das Rechnungswesen verstanden wird, von der Zentralleitung auf die Werkstätten abgewälzt werden kann⁴⁹. Man kann sich vorstellen, daß in jeder Abteilung ein Angestellter die Buchhaltung dieser Abteilung führt, als ob es sich um eine eigene Unternehmung handelte. Diese Methode ist von Dubreuil vorgesehene⁵⁰, im allgemeinen findet sie aber keine Anwendung. Meistens ist das Rechnungswesen, wie dies auch richtig ist, bei der Unternehmungsleitung zentralisiert. Dabei wird jede Abteilung über die Elemente, die sie interessieren, auf dem laufenden gehalten. Die Ergebnisse werden durch die zentrale Rechnungsstelle ermittelt und durch den Abteilungsleiter überprüft.

Auf diese Weise behält die Unternehmungsleitung eine feste Kontrolle über die Arbeit der einzelnen Werkstätten. Diese Kontrolle ist notwendig zur Gewährleistung der Einheit der Unternehmung. Sie ist das notwendige Gegenstück zur Dezentralisation der Entscheidungsbefugnisse.

Schmalenbach sagt: «Wendet man die pretiale Betriebslenkung an, so empfiehlt sich eine straffe Zentralisierung des Rechnungswesens. Es wäre ein Unding, den Werksleitern selbst das Werkzeug in die Hand zu geben, mit dem ihre Tätigkeit gemessen werden soll⁵¹.»

Wir haben nun einige jener Funktionen kennengelernt, bei denen es am umstrittensten ist, ob sie von der Zentrale oder von den einzelnen Abteilungen zu lösen sind. Wir haben gesehen, daß es sich dabei immer um Fragen handelt, die die Beziehungen zwi-

⁴⁸ Dubreuil, *L'exemple de Bata*, a. a. O., S. 118.

⁴⁹ Erdely, a. a. O., S. 94.

⁵⁰ Danty, a. a. O., S. 188.

⁵¹ Schmalenbach, *Pretiale* . . . , 2. Bd., a. a. O., S. 13.

schen den Abteilungen und ihrer Umwelt regeln und an deren Lösung sowohl Werkstätte als auch Unternehmung unmittelbar interessiert sind. Es sind diejenigen Fragen, die an der Peripherie der Abteilungsbezirke liegen. Die Regelung all jener Fragen, die entweder interner oder externer Natur sind, ist bei einer wesensgemäßen Interpretierung des Selbstverwaltungsgedankens gegeben. Damit wären in großen Zügen die Grenzen zwischen den beiden Kompetenzbereichen der Unternehmung und der Werkstätten aufgezeigt und damit unsere Aufgabe im wesentlichen erfüllt. Wir wollen indessen im folgenden noch zwei der wichtigsten Elemente des ganzen Systems betrachten, nämlich das Abteilungsergebnis und die Gewinnverteilung, von deren richtiger Gestaltung der Erfolg des ganzen Systems weitgehend abhängt.

3. Das Abteilungsergebnis

a) Der Umfang

Die Abteilungsrechnung setzt sich zusammen aus Kosten und Leistungswerten, deren Differenz das Abteilungsergebnis bildet. Der Leistungswert der Produkteinheit wird von der Unternehmungsleitung festgelegt. Auf ihn hat die Abteilung keinen Einfluß, wohl aber auf den Gesamtleistungswert, den sie durch Steigerung der Leistungsmenge erhöhen kann. Bei den Kosten verhält es sich gerade umgekehrt. Die Gesamtkosten sind festgelegt, während die Einheitskosten z. B. durch sparsame Verwendung des Materials, durch Vermeidung von unnötigem Lichtverbrauch, durch sorgfältige Behandlung der Maschinen und durch eine optimale Koordination der Arbeitskräfte gesenkt werden können.

Das Abteilungsergebnis bildet die Grundlage für die zusätzliche Entlohnung der Abteilung. Da diese einer Leistungsprämie gleichkommen soll, ist es notwendig, daß das Abteilungsergebnis auch tatsächlich eine Funktion der Gruppenleistung darstellt. Es muß deshalb streng darauf geachtet werden, daß in diesem Ergebnis nur solche Kosten enthalten sind, die der unmittelbaren Beeinflussung der Abteilung zugänglich sind. Irgendwelche Risiken dürfen der Abteilung nicht überbunden werden. Wir haben im Vorhergehenden gesehen, daß aus diesem Grunde größere, unverschul-

dete Reparaturen der Abteilung nicht belastet werden. Ebenso verhält es sich mit den Kosten, die entstehen durch Materialbruch, durch Arbeitsunterbrüche oder durch Absenzen. Sie alle dürfen auf das Abteilungsergebnis keinen Einfluß ausüben, weshalb sie aus der Abteilungsrechnung, die die Grundlage für die Gewinnermittlung bildet, zu streichen sind. Dadurch weichen die Gesamtkosten der Abteilungsrechnung in den meisten Fällen von den Kosten ab, die in der Betriebsabrechnung für die betreffende Stelle ausgewiesen werden.

Die Kostenseite der Abteilungsrechnung setzt sich zusammen aus festen und veränderlichen Kosten. Veränderlich sind u. a. die Materialkosten, die Strom-, Wasser- und Gaskosten sowie die Reparaturkosten. Fest sind für die einzelne Abteilung, weil sie über Einstellung, Entlassung und Lohnansätze nicht selbst bestimmen kann, die Lohnkosten, ferner die Mietkosten (für die Unternehmung Abschreibungskosten), wie überhaupt alle Kosten, die von der Unternehmung mit einem festen Schlüssel auf die Kostenstellen umgelegt werden.

Die veränderlichen Kosten können von der Abteilung gesenkt werden durch eine sparsame Leistungserstellung, die festen Kosten durch eine Erhöhung der Leistungsmenge, wodurch der Gemeinkostenanteil pro Produkteinheit sinkt.

Oberster Grundsatz für die Bestimmung der Kosten, die durch die Abteilungsrechnung erfaßt werden sollen, ist die möglichst strenge Anwendung des Leistungsprinzips. Der Abteilung dürfen nur Kosten belastet werden, auf die sie in irgendeiner Weise Einfluß nehmen kann.

b) Die Ermittlung

Wir haben früher gesagt, die mit der Selbstverwaltung der Werkstätten verbundene Entlohnungsmethode komme der Verwirklichung des Leistungsprinzips und der Forderung nach dem gerechten Lohn am nächsten. Diese Aussage bedarf einer kleinen Modifikation. Dem Leistungsprinzip kann im Grunde nur ein streng individueller Lohn entsprechen, der jeden einzelnen genau nach seiner persönlichen Leistung bezahlt. Jeder Kollektivlohn birgt die Gefahr in sich, daß ein fauler Arbeiter einer Gruppe sich auf Kosten eines fleißigen Nebenmannes bereichert.

Auch das hier aufgezeigte System führt zu einem Kollektivlohn und stellt damit ebenfalls eine Abwendung vom reinen Leistungslohn dar, obgleich das Kollektiv nur eine kleine, letzte Einheit ist und der Kollektivlohn neben einen Grundlohn tritt. Indessen kennen wir bis heute noch keine Lohnform, die sämtlichen Leistungen eine gerechte Bezahlung garantiert. Wir haben die Unzulänglichkeiten des Akkordlohnes, der als Inbegriff des Leistungslohnes gilt, eingehend besprochen. Wir haben gesehen, daß er die Leistungen von Angestellten und die Einsparungen, die bei der Leistungserstellung gemacht werden und sich im Gewinn der Unternehmung niederschlagen, nicht erfassen kann.

Die Lohngerechtigkeit erschöpft sich eben nicht darin, daß der A, der intensiver arbeitet als der B, einen höheren Lohn erhält als dieser, es kommt auch darauf an, daß die Gesamtlohnsumme, in die sich die beiden teilen, derjenigen, die der Markt bezahlt, nahe kommt. Entsprechen wird sie ihr nie. Aber die Erkenntnis, daß wir einen in diesem Sinne gerechten Lohn nie finden können, ganz einfach weil er sich nicht feststellen läßt, soll unsere Bemühungen, diesem Ziel wenigstens nahezukommen, nicht erlahmen lassen.

Diese Überlegungen macht sich unser Lohnsystem nun zu eigen. Es nimmt seinen Ausgangspunkt beim Gesamtergebnis der Unternehmung, das auf seine Bestimmungsgründe hin analysiert wird. Ein Bestimmungsgrund liegt in der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung. Der Anteil der Leistungserstellung am Gesamtgewinn ist die Summe der Einsparungen der einzelnen Stellen. Diese werden mit Hilfe der Abteilungsrechnungen festgestellt und als Leistungsprämien an die Mitglieder der Gruppe verteilt. Je kleiner nun die Einheiten, deren Einsparungen wir errechnen können, sind, desto mehr nähern wir uns der reinen Verwirklichung des Leistungsprinzips. Die Fortschritte, die in den letzten Jahrzehnten in der Verfeinerung der Meßmethoden gemacht wurden, berechtigen uns zur Hoffnung, daß es auch einmal gelingen wird, die Leistungen der Korrespondenten, des Kalkulators und der Telephonistin genauer zu messen und ihren Anteil am Gesamtergebnis festzustellen.

Soweit sind wir heute allerdings noch lange nicht. Es werden auch in einer nach dem Selbstverwaltungsprinzip geführten Unter-

nehmung noch unzählige Arbeiten verrichtet, die nicht ihrer Leistung entsprechend entlohnt werden, ganz einfach, weil der innere Wert dieser Arbeiten nicht festgestellt werden kann.

Wir dürfen deshalb die Möglichkeiten der neuzeitlichen Kostenstellenrechnung nicht überschätzen. Wohl vermag sie die Unternehmung bis in die untersten Zellen zu durchleuchten, wohl erlaubt sie, die Urheber von Fehlleistungen festzustellen, wohl schafft sie die Grundlage für die Entlohnung von guten Ideen und intensiver geistiger Arbeit, indessen wäre es übertrieben, zu glauben, daß sich mit ihrer Hilfe der gerechte Leistungslohn nun restlos verwirklichen läßt.

c) Die Verrechnungspreise

Das Abteilungsergebnis wird bestimmt einmal durch die Preise, die die Abteilung für ihre Betriebsmittel der Unternehmung oder der ihr vorgeschalteten Werkstätte zu bezahlen hat und dann durch die Geldsumme, die sie für die verkauften Produkte erhält. Wir haben gesehen, daß sowohl die Übernahmepreise als auch die Verkaufspreise durch die Unternehmung festgelegt werden müssen, um einen stetigen Betriebsablauf und die Einhaltung des aufgestellten Gesamtplanes zu gewährleisten. Da die Verrechnungspreise das Abteilungsergebnis in ausschlaggebender Weise beeinflussen, haben sie für die Gruppe, die an ihrem Ergebnis beteiligt ist, eine enorme Bedeutung. Von der «richtigen» Festsetzung der Verrechnungspreise hängt deshalb der Erfolg des Systems weitgehend ab. Aus diesem Grunde befassen wir uns etwas eingehender damit.

Belastet werden der Abteilung:

1. Rohstoffe,
2. Löhne,
3. Hilfsmaterialien,
4. Preise für Strom, Wasser, Gas,
5. Mieten für die Gebäude und Maschinen,
6. Preise für Reparaturen.

Die Rohstoffpreise sind identisch den Verkaufspreisen der vorgeschalteten Abteilung.

Die Löhne sind weitgehend bestimmt durch die Abmachungen in den Tarifverträgen.

Die Preise für Hilfsmaterialien, Strom, Gas und Wasser müssen den Gestehungskosten der Unternehmung entsprechen.

Die Mietpreise enthalten die Abschreibungs- und Zinskosten.

Die Reparaturpreise sind identisch dem Verkaufspreis der Reparaturabteilung.

Mehr Mühe als die Preise, die der Abteilung belastet werden, machen die Preise, die ihr gutgeschrieben werden.

Hier setzt nun die eigentliche Plankostenrechnung ein, die sich wohl teilweise auf Erfahrungswerte stützen kann, im allgemeinen aber doch mit Zukunftswerten und deshalb mit Schätzungen rechnen muß. Wenn Mellerowicz sagt, daß dabei «das Normale, nichts Außerordentliches zum Ausdruck kommen soll»⁵², so gibt er damit für die praktische Durchführung nicht mehr als einen schwachen Fingerzeig. Da naturgemäß stark subjektive Erwägungen mitspielen, empfiehlt es sich, die Leiter der Werkstätten bei der Aufstellung der Plankosten zur Mitsprache heranzuziehen⁵³.

Um die Verrechnungspreise festlegen zu können, muß man wissen:

1. Welchen Materialverbrauch man für die Produkteinheit als normal betrachten will.
2. Welche Arbeitszeiten den verschiedenen Verrichtungen zugrunde zu legen sind.
3. Welcher Intensitätsgrad als normal gelten soll.
4. Welche durchschnittliche Reparaturquote gutzuschreiben ist.
5. Welche Prämie man zum vornherein zu den Plankosten hinzuschlagen will.

Auf Grund dieser Entscheidungen kommt dann schließlich der Verrechnungspreis zustande. Wenn es nun der Abteilung gelingt, den Materialverbrauch zu senken, die Arbeitszeiten zu verkürzen, die Intensität zu steigern und die Reparaturkosten niedrig zu halten, so kann sie einen Gewinn realisieren, der ihr zugute kommt.

Bei der erstmaligen Festsetzung der Verrechnungspreise muß man sich grundsätzlich auf die bisher benötigten Materialmengen und Arbeitszeiten stützen, wobei man diese allerdings nicht blind übernehmen, sondern offensichtliche Verschwendungen oder auch besonders wirtschaftliche Vorgehen gebührend berücksichtigen

⁵² Mellerowicz, Kosten und Kostenrechnung, Berlin 1933, II, S. 213.

⁵³ Walther, Einführung ..., a. a. O., S. 329.

soll. Am besten werden sich die Plankosten in gegenseitiger Aussprache bestimmen lassen, wobei wir uns keineswegs der Illusion hingeben, daß Einigungen darüber sehr leicht erzielt werden können.

Sind die Verrechnungspreise einmal festgelegt, so soll der Grundsatz gelten, daß sie nicht verändert werden dürfen, wenn nicht zwingende Gründe eine Neuregelung notwendig machen. Wie beim Akkord gilt auch hier die Regel, daß ein Verrechnungspreis nicht verschlechtert werden darf, solange der Arbeitsvorgang der gleiche bleibt.

Eine willkürliche Veränderung der Verrechnungspreise — wie sie Bata von seinen Kritikern vorgeworfen wurde⁵⁴ — müßte zu dem gleichen Mißtrauen führen wie die Kürzung des Akkordverdienstes, womit der Bestand des ganzen Systems gefährdet wäre.

Wenn sich Veränderungen der Verrechnungspreise als notwendig erweisen, müssen sie auf alle Fälle mit dem Werkstättenleiter besprochen und begründet werden. Sie können ihren Grund haben in vorübergehend notwendigen Reduktionen der Verkaufspreise, die so stark sind, daß auch die Werkstätten dabei mittragen müssen. Wenn Plankostensenkungen in unmittelbarer Beziehung zu Preisreduktionen stehen, werden sie auch von den Arbeitern begriffen und getragen werden. Das ist etwas ganz anderes, als wenn ein Akkord verschlechtert wird, ohne daß der Betroffene weiß, in welche Taschen diese «Einsparungen» verschwinden.

Bei unserer ganzen bisherigen Betrachtung der Verrechnungspreise sind wir von der reichlich gewagten Voraussetzung ausgegangen, daß die Unternehmung voll beschäftigt sei. Der ganze Mechanismus kann in der hier entwickelten Form nur spielen, wenn jede Abteilung die Möglichkeit hat, ihre Leistungsbereitschaft voll auszunutzen, wenn sie also nie auf Aufträge warten muß, sondern immer gleichsam überhäuft ist damit.

Bei Bata konnte dieses System spielen, weil er sich zum vornherein den Absatz seiner Halbjahresproduktion mit Hilfe seiner originellen Verkaufsorganisation zu sichern wußte. Das sollte schließlich bei jeder planmäßig vorgehenden Unternehmung möglich sein. Wenn eine Unternehmung glaubt, daß sie im Verlaufe einer Produktionsperiode ihre Kapazität nicht voll ausnützen

⁵⁴ Huber, a. a. O., S. 13.

kann, wird sie eben zum vornherein ihre Leistungsbereitschaft herabsetzen, wobei dann auch die Verrechnungspreise der neuen Lage anzupassen wären. Damit wäre unserer Voraussetzung wieder Genüge getan. Schwierigkeiten treten erst auf, wenn es sich im Laufe der Produktionsperiode zeigt, daß die Leistungsbereitschaft nicht mehr maximal ausgenützt werden kann. In diesem Fall müßten die Plankosten während der Produktionsperiode neu festgesetzt werden.

Wenn solche Schwankungen die Regel bilden, muß die Arbeitsintensität als Bestimmende des Abteilungsergebnisses wegfallen, womit sich die Beeinflussungsmöglichkeit des Gewinns durch die Abteilung reduziert auf eine möglichst sparsame Verwendung der Materialien.

Damit erfährt aber die Selbständigkeit der Abteilung eine tiefgreifende Beschränkung, und die Beteiligung am Abteilungsergebnis kommt einer reinen Sparsamkeitsprämie gleich.

4. Die Gewinnverteilung

Wir haben festgestellt, woraus sich das Abteilungsergebnis zusammensetzt und wie seine Elemente bestimmt werden; nun wollen wir noch sehen, wie der erzielte Gewinn aufgeteilt wird. Da stellt sich zuerst die Frage, ob das ganze Ergebnis der Abteilung verbleibt oder ob auch der Unternehmung ein Teil davon zufällt. Diese Frage hat eigentlich einen rein formellen Charakter, sie kann so oder so gelöst werden, ohne daß sich der materielle Ertrag der beiden Partner ändern muß. Durch entsprechende Festsetzung der Verrechnungspreise kann die Unternehmung das Abteilungsergebnis in jede gewünschte Höhenlage bringen. Sie kann die Abteilungsprämien erhöhen und davon einen gewissen Teil für sich beanspruchen, dann bleibt eine um so kleinere Differenz übrig zwischen ihrem eigenen Aufwand und Ertrag. Sie kann umgekehrt die Leistungsprämie niedriger halten, sie aber ganz der Abteilung überlassen und dann einen um so größeren Unternehmungsgewinn realisieren. Obgleich kein materieller Unterschied besteht zwischen den beiden Vorgehen, sind wir doch dafür, daß das Abteilungsergebnis zwischen Unternehmung und Abteilung nach einem bestimmten Schlüssel aufgeteilt wird. Diese Lösung entspricht dem Grundgedanken des ganzen Systems besser, wenn-

gleich das Leistungsprinzip dadurch scheinbar erneut verletzt wird.

Man kann sagen, die Unternehmung sei am Zustandekommen des Abteilungsergebnisses in keiner Weise beteiligt und habe deshalb auch keinen Anspruch darauf. Das ist im Grunde richtig, indessen haben wir gesehen, daß Kosten, die von der Abteilung nicht beeinflußt werden können, Kosten, die entstehen durch Materialbruch, durch Unterbeschäftigung oder durch Arbeitsunterbrüche, von der Unternehmung getragen werden, obgleich sie dafür ebenso wenig verantwortlich ist wie die Abteilung. Es handelt sich dabei eben um jene unbeeinflußbaren Risiken, für die niemand verantwortlich gemacht werden kann.

Wenn nun die Unternehmung diese Kosten tragen soll, so muß sie auch die Mittel haben dazu. Aus diesem Grunde ist die genannte Regelung nicht anorganisch, die Summe, die die Unternehmung für sich beansprucht, ist gleichsam eine Versicherungsprämie der Abteilung.

Dazu kommt, daß die Werkstätte nicht nur nicht in der Lage ist, unverschuldete Kosten auf sich zu nehmen, sondern auch kaum die Mittel hat, Verluste zu tragen, für die sie verantwortlich ist. Wenn zum Beispiel durch Unachtsamkeit größere Materialmengen verschnitten werden, so kann man wohl den Verantwortlichen feststellen, indessen nützt das wenig, wenn er nicht auch in der Lage ist, den Schaden zu ersetzen. Durch eine Beteiligung der Unternehmung am Gewinn und Verlust wird die Härte im Einzelfall gemildert, während anderseits das Leistungsprinzip dafür sorgt, daß der Verantwortliche eben doch einen persönlichen Verlust erleidet. Über das Maß kann allgemein nichts ausgesagt werden.

Schließlich sei noch ein letzter Grund erwähnt, weshalb wir für die Aufteilung des Gewinnes eintreten. Um den tragenden Gedanken des Systems nicht zu verletzen, soll die Summe der Kosten, die das einzelne Produkt nach Durchlaufen des ganzen Fertigungsprozesses auf sich vereinigt, grundsätzlich dem Preis des Produktes identisch sein.

Dadurch, daß die Unternehmung einen Teil der Abteilungsgewinne für sich beansprucht, fällt der Gewinnzuschlag auf den Herstellkosten am Ende des Fertigungsprozesses weg. Nun ist aber doch jede Unternehmung gezwungen, wenn sie sich auf dem Markt

behaupten will, ihre Preise unter Umständen zu senken. Da Preissenkungen letzten Endes auch im Interesse jedes Arbeiters liegen, ist es gerechtfertigt, daß ein Teil der Einsparungen dafür Verwendung findet. Damit führt theoretisch jede Einsparung zu einem Steigen des Lohnes und einem Fallen des Preises, womit der Grundsatz von Ford, «höhere Löhne bei tieferen Preisen», in augenfälliger Weise verwirklicht wird. Eine weitere Gewinnquelle der Unternehmung, die zur Preissenkung herangezogen werden kann, liegt übrigens auch in der durch die erhöhte Arbeitsintensität bedingte Umlaufgeschwindigkeit der Fabrikate.

Nachdem wir dargelegt haben, weshalb vom Abteilungsergebnis ein Teil zugunsten der Unternehmung abzuspalten ist, wollen wir uns fragen, was nun mit dem übrigbleibenden Teil geschieht.

Für den Erfolg unserer Entlohnungsmethode ist eine bestimmte Mindestgröße des durchschnittlichen Abteilungsergebnisses Voraussetzung. Wenn vom Gewinn nun auch noch die Unternehmung ihren Teil beansprucht, so besteht die Gefahr, daß die zur Verteilung verbleibende Summe so gering wird, daß für den einzelnen der Anreiz zur Leistungssteigerung nur mehr sehr schwach ist.

Wir wissen, daß die Gewinnbeteiligung neben einen Grundlohn hinzutritt. Der Grundlohn wird von der Unternehmung festgesetzt. Von seiner Höhe hängt es ab, welche Summe für die Prämie noch übrigbleibt. Je größer die Prämiensumme im Verhältnis zum Grundlohn ist, desto vollkommener ist das Leistungsprinzip durchgeführt. Nun hat die Unternehmung in der Festsetzung des Grundlohnes aber keine freie Hand. Sie ist an die bestehenden Tarifverträge gebunden. Die Untergrenze für den Grundlohn ist durch die garantierten Mindestlöhne bestimmt. In den meisten Fällen wird man deshalb gezwungen sein, diese Mindestlöhne zum Grundlohn zu machen. Indessen wäre es wünschenswert, in den Tarifverträgen statt der Mindestlöhne Durchschnittslöhne festzulegen, damit sich die Entlohnung in vermehrtem Maße entsprechend der individuellen Leistungsfähigkeit vollziehen könnte.

Der Grundlohn kann im allgemeinen in einer beliebigen Lohnform bestehen, die zweckmäßigste Form muß in jedem einzelnen Fall festgestellt werden. Grundsätzlich wird ein fester Zeitlohn die Regel bilden, da die Leistungsprämie ja nachher in Form einer Beteiligungsquote zum Grundlohn hinzutritt.

Wie der Grundlohn, werden auch die verschiedenen Gewinnanteile durch die Unternehmung und nicht durch die Abteilungsleiter oder durch die Abteilung als Ganzes festgelegt. Wegleitend soll dabei selbstverständlich immer das Leistungsprinzip sein.

Da es nicht möglich ist, nach jeder Rechnungsperiode erneut zu untersuchen, wer nun in welchem Maße am Zustandekommen des Abteilungsergebnisses beteiligt war, muß grundsätzlich ein fester Verteilungsschlüssel bestehen, es sei denn, einzelne Leistungen lassen sich von Fall zu Fall genau feststellen und mit entsprechenden Prämien entgelten.

Die Bestimmung der Quoten verlangt eine genaue Arbeitsbewertung, die durch Unternehmung und Werkstättenchef gemeinsam zu erfolgen hat. Hier sehen wir die Möglichkeit einer fruchtbaren Zusammenarbeit zwischen dem Arbeitsbewertungsverfahren und der Gewinnbeteiligung der Werkstätten. Im Abteilungsergebnis kommt die Summe zum Ausdruck, die verteilt werden kann, während durch die Punktbewertung die einzelnen Quoten festgelegt werden.

Durch eine sorgfältige Arbeitsbewertung wird auch die Frage hinfällig, ob nur die Angestellten oder sämtliche Arbeiter am Abteilungsergebnis zu beteiligen sind. Alle Mitglieder der Werkstätte sind in dem Maß am Gewinn beteiligt, als sie darauf einen Einfluß ausüben können. Immer wird der Abteilungsleiter deshalb die größte Quote erhalten. Wir haben ja auch bei der Untersuchung des Bata-Systems gesehen, daß bei den Abteilungsleitern die Gewinnbeteiligung mehr als die Hälfte des festen Lohnes ausmacht, während sie bei der Mehrzahl der beteiligten Arbeiter nur 20—30% beträgt⁵⁵.

Einen sehr interessanten Beitrag zu der Frage, wie die Prämien zweckmäßig verteilt werden können, leistet Dörken in seinem Aufsatz «Leistungsprämien im Büro», der uns gleichzeitig einen Weg weist, wie auch das Büropersonal dem Leistungslohn unterworfen werden kann⁵⁶.

⁵⁵ Erdely, a. a. O., S. 101.

⁵⁶ Dörken, Leistungsprämien im Büro, Betriebswirtschaftliche Beiträge, 2. Lieferung, Bremen-Horn 1948.

5. Die Einführung der Selbstverwaltung

Nachdem wir die Grenzen der Selbstverwaltung und einige Probleme der praktischen Durchführung dargestellt haben, wollen wir nun zum Abschluß noch einige Richtlinien aufzeigen, die bei der Einführung der Selbstverwaltung beachtet werden müssen.

Jede Änderung der Unternehmungsorganisation, die Aussicht auf Erfolg haben will, muß sich stufenweise vollziehen. Nichts darf überstürzt, nichts Bestehendes niedergerissen werden, bevor das Neue, das an die Stelle des Alten treten soll, bis in alle Einzelheiten festgelegt ist. Jede Maßnahme muß gleichsam zwangsläufig aus der Lage herauswachsen, jede Verordnung muß begründet und von allen verstanden sein. Alle Veränderungen müssen sich organisch entwickeln.

In unserem Fall muß die Unternehmung zuerst sauber und eindeutig in ihre technischen Einheiten aufgespalten werden. Die Kompetenzen müssen genau ausgeschieden und die Verantwortlichkeiten entsprechend abgegrenzt werden. So erhalten wir die organischen, in sich geschlossenen Verantwortlichkeitsbezirke. Sind wir so weit, so können wir daran gehen, eine Kostenstellenrechnung einzuführen, die uns Aufschluß gibt über Leistungen der einzelnen Stellen. Wir müssen uns bemühen, die besten Meßmethoden zu finden, damit uns die periodisch ermittelten Werte auch wirklich etwas auszusagen vermögen. Der Verantwortlichkeitsbereich der einzelnen Abteilung wird nun systematisch erweitert, bis wir der Verwirklichung der Selbstverwaltung in dem von uns verstandenen Sinn nahe gekommen sind. Die diese Entwicklung begleitende Kontrolle der Abteilungsrechnungen wird uns die Schwächen einzelner Menschen und Gruppen aufdecken und uns die notwendigen Maßnahmen treffen lassen.

Erst wenn die Kostenstellenrechnung eingespielt ist und die Gruppen nach bestem Wissen konstituiert sind, wird man daran gehen, die bisherigen festen Löhne der Abteilungsleiter allmählich durch Leistungslöhne zu ersetzen. Bei der Festlegung der Verrechnungspreise und Prämiensätze muß besonders vorsichtig vorgegangen werden. Alle Maßnahmen müssen genau überlegt sein, indem jede nachträgliche Veränderung das Mißtrauen der Betroffenen erregt und das ganze System in Frage stellt.

Es muß versucht werden, sich über die strittigen Punkte in gemeinsamen Besprechungen zu einigen, wobei die Autorität der Unternehmungsleitung aber überall streng gewahrt bleiben muß.

Wir sind uns wohl bewußt, daß sich diese allgemeinen Richtlinien hier sehr leicht vortragen lassen, während sich der Einführung in der Praxis unzählige Schwierigkeiten entgegenstellen, über die man sich nicht genug Rechenschaft gibt. Wenn der Grundgedanke eines Systems indessen gut ist — und davon sind wir überzeugt —, werden sich immer Mittel und Wege finden, mit den Schwierigkeiten fertig zu werden.

Die Einführung der Selbstverwaltung hat nicht nur in dem von uns eben dargelegten Sinn phasenweise zu erfolgen, es ist ebenso wichtig, daß sich die Entwicklung auch innerhalb der verschiedenen Phasen stufenweise vollzieht. Wenn wir erst einmal eine Kostenstellenrechnung eingerichtet haben, wird zu Beginn die Gewinnbeteiligung in einer einzigen Kostenstelle, die sich dafür besonders gut eignet, eingeführt. Am besten beginnt man in einem Hilfsbetrieb (Schreinerei, Kartonnage, Schlosserei), der in seinem ganzen Wesen am ehesten einer selbständigen Unternehmung gleichkommt.

Aus den sich ergebenden Schwierigkeiten kann man lernen und bei der Einführung der Selbstverwaltung in einer zweiten Kostenstelle das Vorgehen auf Grund der gemachten Erfahrungen modifizieren. Innerhalb der einzelnen Werkstätte wird die Gewinnbeteiligung zuerst auf einige wenige Personen beschränkt; wenn man sieht, daß sich der Verteilungsmodus bewährt, kann das Prämiensystem auf einen weiteren Kreis ausgedehnt werden. Während der Anstoß zur Änderung der Unternehmungsorganisation von der Unternehmung ausgehen muß, sollte der Wunsch zur Ausbreitung der Selbstverwaltung aus der Belegschaft selbst kommen. Wir zweifeln nicht daran, daß dies der Fall sein wird, unter der Voraussetzung, daß jedermann überzeugt ist, daß die Selbstverwaltung nie als Mäntelchen mißbraucht wird, um darunter egoistische Ziele der Unternehmungsleitung zu verbergen, sondern sie ausschließlich dem Wohl des Ganzen dienen will. Es ist leider so, daß auch ein System, dem die edelsten Motive zugrunde liegen, mißbraucht werden kann.

Wenn wir die hier aufgezeigten Richtlinien streng befolgen und während der ganzen Zeit der Umgestaltung der Unternehmung, die sich über eine lange Zeit erstrecken kann, ständig unser letztes Ziel vor Augen haben und unser Vorgehen stets auf dieses Ziel ausrichten, so zweifeln wir nicht daran, daß es uns gelingen wird, eine Organisation aufzubauen, die der Unternehmung ihren Bestand gewährleistet.

Literaturverzeichnis

- Alford L.P./Bangs J.R., *Production Handbook*, New York 1945.
- Baumgarten Franziska, *Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe*, 2. Aufl., Zürich 1946.
- Bente Hermann, *Organisierte Unwirtschaftlichkeit*, Jena 1929.
- Berland L., *La qualité et le partage des bénéfices dans la production*, in «Chefs», Februar/März 1949.
- Bertschinger A., *Salaire et qualité*, in «Chefs», Mai 1949.
- Bloch Willy, *Arbeitsbewertung*, in «Industrielle Organisation», Januar 1941.
- Borst Hugo, *Mechanisierte Industriearbeit — muß sie im Gegensatz zur freien Arbeit Mensch und Kultur gefährden?* Berlin 1925.
- Bredt Otto, *Individuelle Wirtschaftsführung*, Berlin 1931.
- Briefs-Goetz, *Über das Organisationsproblem*, Berlin 1918.
- Rationalisierung der Arbeit, in «Die Bedeutung der Rationalisierung für das deutsche Wirtschaftsleben», Berlin 1928.
 - Betriebssoziologie, im Handwörterbuch der Soziologie, herausgegeben von Alfred Vierkandt, Stuttgart 1931.
 - Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Stuttgart 1934.
- Brunner Edwin, *Gerechtere Lohngestaltung auf Grund geeigneter Bewertungsmethoden*, in «Industrielle Organisation», März 1946.
- Büchner Richard, *Verlustquellen in der Unternehmung*, Zürich 1933.
- Burstyn-Tauber Camilla, *Betriebswirtschaftliche Auswirkungen und Persönlichkeitswert der Berufsausbildung «Junger Männer und Frauen» in den Batawerken in Zlin*, Bern 1939.
- Bureau international du Travail, *Etudes sur les relations industrielles, Etudes et documents, Série A, No. 33*, Genève 1930.
- *Les aspects sociaux de la rationalisation, Etudes et documents, Série B, No. 18*, Genève 1931.
- Carrard Alfred, *Zur Psychologie der Führung*, Basel 1930.
- *Der Mensch in der beruflichen Gemeinschaft*, Zürich 1945.
 - *Praktische Einführung in Probleme der Arbeitspsychologie*, Zürich 1949.
- Cekota Antoine, Thomas Bata, Wort und Tat, Zlin 1936.
- Chevalier Jean, *La technique de l'organisation des entreprises*, 3. Aufl., Paris 1937.
- *L'organisation du travail*, Paris 1946.
- Danty-Lafrance L. und J., *Les salaires*, Lausanne 1947.
- Dällenbach W., *Dezentralisation der Verwaltung als Organisationsmethode*, in *Technik und Betrieb*, August 1924.
- Dessauer Friedrich, *Kooperative Wirtschaft*, Bonn 1929.
- Devinat Paul, *Das System Bata und seine sozialen Auswirkungen*, in «Internationale Rundschau der Arbeit», Februar/März 1930.
- Doerken A., *Leistungsprämien im Büro*, Betriebswirtschaftliche Beiträge 2, Bremen-Horn 1948.
- Drews Bill, *Rationalisierung der Verwaltung*, in «Die Bedeutung der Rationalisierung für das deutsche Wirtschaftsleben», Berlin 1928.
- Dubreuil Hyacinthe, *Standards*, Paris 1929.
- *A chacun sa chance*, Paris 1935.
 - *L'exemple de Bata*, Paris 1936.
 - *Le travail et la civilisation*, Genève 1946.
 - *Les conséquences sociales possibles du contrôle budgétaire*, in «Industrielle Organisation», April 1946.
- Erdely Eugen, *Ein Schuster erobert die Welt*, Leipzig 1932.
- Euler H./Stevens H., *Leistungslohn*, in «Stahl und Eisen», Juli 1948.
- Fau Alain, *Le salaire proportionnel*, Paris 1945.

- Fauquet G., Diversité et classification des institutions coopératives, in «Revue internationale du Travail», April 1939.
- L'organisation du travail par équipes coopératives, Basel 1943.
- Fayol Henri, Administration industrielle et générale, 3. Aufl., Paris 1947.
- Finckh Leonhard, Bessere Lohngestaltung durch Bewertung der Arbeitsschwierigkeiten, in «Industrielle Organisation», Februar 1944.
- Aufgaben und Grenzen der Arbeitsbewertung, in «Industrielle Organisation», März 1946.
- Ford Henry, Mein Leben und Werk, Leipzig 1923.
- Und trotzdem vorwärts, Leipzig 1930.
- Fornallaz Paul, A propos de rémunération collective, in «Schweiz. Arbeitgeber-Zeitung», Juni 1948.
- Freese Heinrich, Die konstitutionelle Fabrik, 4. Aufl., Jena 1924.
- Gablentz Otto Heinrich von, Industriebürokratie, in «Schmollers Jahrbuch», 1926.
- Gasser Christian, Arbeitsteilung und Zusammenarbeit in ihren organischen Formen, in «Industrielle Organisation», Januar 1939.
- Geck Adolf, Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit, Berlin 1931.
- Gerwig Ernst, Organisation und Führung industrieller Unternehmungen, Zürich 1947.
- Godin Jean Bapt. André, Solutions sociales, Paris 1871.
- Gottl-Ottilienfeld Friedrich von, Fordismus, Jena 1925.
- Hahn Hugo von, Die Arbeitsbedingungen in der rationalisierten Schuhfabrik Bata in Borovo, Jugoslawien, B. I. T., Genf 1938.
- Hahnloser Robert, Verlustquellen aus menschlichem Versagen, in «Verlustquellen in Betrieb und Unternehmung», Zürich 1945.
- Hellpach Willy, Gruppenfabrikation, Berlin 1922.
- Die Erziehung der Arbeit, Berlin 1925.
- Hellwig A./Mäckbach F., Neue Wege wirtschaftlicher Betriebsführung, Berlin/Leipzig 1928.
- Hennig Karl Wilhelm, Einführung in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Berlin 1934.
- Käfer Karl, Standardkostenrechnung, in «Büro und Verkauf», März 1949.
- Kitzke Kurt, Soziale Grundfragen der Betriebsverwaltung, Berlin 1938.
- Lahy J. M./Waldsburger J., Das Taylorsystem und die Physiologie der beruflichen Arbeit, Berlin 1923.
- Landauer Edmond, L'œuvre de Thomas Bata, Paris 1933.
- Lincoln James, Hauts salaires, bas prix de revient, übersetzt durch I. Renaud, Paris 1948.
- Mahlberg Walter, Der Betriebsbegriff und das System der Betriebswirtschaftslehre, in «Die Betriebsverwaltung», Band 2 im Grundriß der Betriebswirtschaftslehre, Leipzig 1927.
- Maire Louis, Au delà du salariat, 2. Aufl., Lausanne 1945.
- Maraux Charles, Les «commandites», associations de travail dans l'atelier patronal, in «Revue internationale du Travail», Novembre 1925.
- Marbach Fritz, Theorie des Mittelstandes, Bern 1942.
- Marchand Robert J., Gemeinschaft und Entlohnung, in «Organisator», September 1948.
- Mellerowicz Konrad, Kosten und Kostenrechnung, Berlin 1933.
- Metzner Max, Leistungslohn und Leistungsgewinn, in «Zentralblatt für Arbeitswissenschaft», Mai 1949.
- Münsterberg Hugo, Psychologie und Wirtschaftsleben, 5. Aufl., Leipzig 1922.
- Nicklisch Heinrich, Der Weg aufwärts! Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1922.
- Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl., Stuttgart 1932.
- Nordsieck Fritz, Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, Stuttgart 1932.

- Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart 1934.
- Philipp Rudolf, Stiefel der Diktatur, Zürich 1936.
- Prion W., Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb, Berlin 1936.
- Planus Paul, Tendances actuelles de l'organisation aux Etats-Unis, in «Bulletin du comité nationale de l'organisation française», November 1947.
- Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit (RKW), Größere Wirtschaftlichkeit durch geordnetes Rechnungswesen, Leipzig/Zürich 1945.
- Riester W., Die Organisation, in «Prion: Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb», Berlin 1936.
- Rimailho Lt. Colonel, Organisation à la française, Paris 1943.
- Chacun sa part, Paris 1947.
- /Dubreuil H., Deux hommes parlent du travail, Paris 1939.
- Sandig Curt, Betriebsgemeinschaft als Organisations- und Führungsproblem, Berlin 1937.
- Schigut Eugen, Kontrolliere deinen Betrieb, Berlin/Wien 1930.
- Schloß D./Bernhard H., Handbuch der Lohnungsmethoden, Leipzig 1906.
- Schmalenbach Eugen, Pretiale Wirtschaftslenkung, Band 1: Die optimale Geltungszahl; Band 2: Pretiale Lenkung des Betriebes, Bremen 1948.
- Schnewlin Helmuth, Leistungsverdichtung, Zürich 1946.
- Schueller M.E., Le salaire proportionnel, Paris 1945.
- Vers une économie proportionnelle, Paris 1947.
- Schwarzfischer Jos., Die Unternehmungsform als Verlustquelle, in «Verlustquellen in Betrieb und Unternehmung», Zürich 1945.
- Selter Fritz, Zusammenstellung der wichtigsten Lohn- und Ertragsbeteiligungsformen, Berlin 1920.
- Seyffert Rudolf, Der Mensch als Betriebsfaktor, Stuttgart 1922.
- Stein Helmut, Leistungsauslese und Leistungslohn, in «Zeitschrift für Organisation», Januar 1941.
- Vom Akkord zum Leistungslohn, in «Zeitschrift für Organisation», September 1941.
- Stein Lorenz, Autorität, ihr Ursprung, ihre Begründung, in Schmollers Jahrbuch 1902.
- Taylor F.W./Wallichs A., Die Betriebsleitung, Berlin 1919.
- /Roesler R., Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München/Berlin 1922.
- Thoms Walter, Kritik der Verwaltungslehre Henry Fayols, in «Der praktische Betriebswirt», 1932, S. 754 ff.
- Die Betriebsverwaltung, Stuttgart 1934.
- Ulrich Hans, Rechnungswesen und Betriebsorganisation, in «Neuzeitliches Rechnungswesen in der schweizerischen Praxis», Zürich 1946.
- Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949.
- Voraz Charles, La rémunération des cadres, in «Chefs», April 1949.
- Walther Alfred, Verlustquellen aus unrichtigem organisatorischem Aufbau, in «Verlustquellen in Betrieb und Unternehmung», Zürich 1945.
- Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, Band 1: Der Betrieb, Zürich 1947.
- Bürokratische oder pretiale Unternehmungsführung, in «Die Unternehmung», Dezember 1948.

